**Міністерство освіти і науки України**

**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**

**Факультет туризму**

**Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

**ДИПЛОМНа МАГІСТЕРСЬКа РОбоТа**

на тему:

 **«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ»**

**Виконавець:**

Студентка 2 курсу, групи КС-21(мз)

Спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(Освітньо-професійна програма

«Курортна справа»)

Польова Леся Василівна

**Науковий керівник:**

д.і.н., проф.

Великочий Володимир Степанович

**Рецензенти:**

***керівник будинку відпочинку «Карпати»***

***к.е.н., доц. О.І. Ємець***

м. Івано-Франківськ, 2023

Зміст

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП……………………………………………………………………….** | **4** |
| **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПОСЛУГ…………………………………………………………….** | **8** |
| 1.1.Санаторно-курортні заклади у сфері послуг…………………………… | 8 |
| 1.2. Сутність поняття мотивації ……………………………………….……. | 10 |
| 1.3 Концепції та теорії мотивації персоналу………………………………. | 13 |
| **Висновки до розділу 1**…………………………………………………….. | 15 |
| **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ………………………….** | **18** |
| 2.1. Особливості мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах.2.2. Роль керівництва в мотивації персоналу……………………………… 2.3. Інструменти мотивації персоналу в санаторно-курортних закладах 2.3.1. Фінансова мотивація…………………………………………………..2.3.2. Нематеріальна мотивація……………………………………………...2.3.3. Кар'єрні можливості…………………………………………………..2.3.4. Умови праці та робоче середовище…………………………………..2.4 Особливості механізму мотивації персоналу у санаторно-курортному комплексі «Трембіта»………………………………………………………. | 1822232426293235 |
| **Висновки до розділу 2**…………………………………………………….. | 41 |
| **РОЗДІЛ 3.** **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У САНАТОРНО-КУРОРТНОМУ ЗАКЛАДІ «Трембіта» ……………….** | **43** |
| 3.1. Досвід успішних санаторно-курортних закладів……………………… | 43 |
| 3.2. Пропозиції щодо особливостей мотивації персоналу у санаторно-курортному закладі «Трембіта»…………………………………………….. | 46 |
| **Висновки до розділу 3**……………………………………………………… | 49 |
| **ВИСНОВКИ………………………………………………………………….** | **51** |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…………………………….****ДОДАТКИ…………………………………………………………………….** | **55****62** |

**ВСТУП**

Сучасні санаторно-курортні установи відіграють значущу роль у забезпеченні здоров'я та благополуччя населення. Зрозуміло, що найважливішим ресурсом будь-якого закладу є його персонал. Проте не кожен керівник розуміє, наскільки складно управляти цим ресурсом. Успішна робота таких установ визначається рівнем мотивації їхнього персоналу. Від того, наскільки ефективною буде праця працівників, залежить успіх будь-якого закладу. Основне завдання керівників полягає в максимально ефективному використанні потенціалу персоналу. Навіть найкращі рішення керівників можуть призвести до позитивних результатів тільки тоді, коли вони успішно впроваджені у взаємини з співробітниками установи. Це можливо лише в разі, якщо працівники зацікавлені в результативності своєї праці. Заснований на мотивації персонал є важливим ресурсом для забезпечення високої якості медичного обслуговування, професійної допомоги та задоволення клієнтів. Таким чином, розуміння факторів, що впливають на мотивацію персоналу в санаторно-курортних установах, стає критичним завданням для вдосконалення управління та підвищення якості надання послуг.

**Актуальність теми дослідження** випливає із важливості санаторно-курортних установ для підтримання здоров'я та благополуччя населення. Вивчення мотивації персоналу в таких закладах має потенціал поліпшити якість надання медичних послуг, збільшити задоволеність клієнтів та підвищити ефективність діяльності санаторно-курортних установ. Результати дослідження можуть бути корисними для управління цими закладами, а також для академічної громадськості та дослідників, які цікавляться глибшим розумінням мотивації персоналу в контексті санаторно-курортної сфери.

У наш час, коли конкуренція серед санаторно-курортних закладів зростає, необхідно звернути увагу на мотивацію персоналу як ключовий фактор успіху. Дана магістерська робота розкриє нові аспекти мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах та надасть практичні рекомендації для вдосконалення управління персоналом. Тому **темою магістерської роботи** є «Мотивація персоналу у санаторно-курортних закладах».

**Метою даної роботи** є виявлення основних факторів, які впливають на мотивацію та розробки рекомендацій щодо підвищення мотиваційного рівня працівників.

**Об'єктом дослідження** є сам процес мотивації персоналу в санаторно-курортних закладах.

**Предметом дослідження** є фактори та стратегії, які впливають на мотивацію персоналу у конкретних санаторно-курортних закладах.

Дослідження в області мотивації персоналу вже займають важливе місце у наукові дослідженнях. Однак, деякі аспекти, специфічні для санаторно-курортних закладів, ще потребують детального вивчення. Наприклад, у таких закладах персонал взаємодіє з клієнтами, які перебувають на відпочинку або отримують лікувальні процедури. Така особлива робота вимагає від працівників не лише професійних навичок, але й високого рівня мотивації для створення комфортного та ефективного середовища.

В дослідженнях, проведених в інших галузях, вже було виявлено деякі загальні фактори, що впливають на мотивацію персоналу, такі як матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, визнання досягнень та комунікація з керівництвом. Однак, на санаторно-курортні заклади можуть впливати специфічні фактори, такі як робота з клієнтами з різними потребами та очікуваннями, вплив сезонності на роботу закладу, а також особливості командної роботи в медичній сфері.

В ході написання магістерської роботи **поставлені такі завдання**:

* Розглянути сучасний стан санаторно-курортної справи.
* Проаналізувати значення мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах.
* Визначити концепції та теорії мотивації персоналу.
* Визначити особливості мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах
* Розглянути роль керівництва в мотивації персоналу.
* Проаналізувати мотиваційні фактори у санаторно-курортних закладах.
* Визначити інструменти мотивації персоналу в санаторно-курортних закладах.
* Вивчити досвід успішних санаторно-курортних закладів.
* Запропонувати пропозиції щодо особливостей мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах.

Таким чином, дана магістерська робота спрямовується на заповнення прогалин у дослідженні мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах. Вона має на меті виявити особливості та фактори, що впливають на мотивацію персоналу в цих закладах, та розробити рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом з метою підвищення якості надання послуг та задоволення потреб клієнтів.

Дослідження мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах може мати практичне значення для керівництва таких закладів, а також допоможе їм зрозуміти, які фактори мотивації є найважливішими для персоналу, і як їх можна використовувати для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження ефективних стратегій мотивації, враховуючи особливості санаторно-курортних закладів.

Попередні дослідження засвідчують, що задоволений та мотивований персонал виявляє більшу ініціативу, енергію та працездатність, що сприяє покращенню якості послуг. Однак, враховуючи складність роботи в санаторно-курортних закладах, залучення та збереження мотивованого персоналу можуть бути викликом для управління.

Дана магістерська робота має **велике практичне значення** для керівництва та управління санаторно-курортними закладами. Дослідження, проведені в цій області, можуть принести наступні практичні вигоди:

Підвищення продуктивності працівників: Розуміння мотиваційних факторів, які впливають на персонал, дозволяє керівництву ефективно впроваджувати стратегії та програми, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності працівників.

Збереження талановитого персоналу: Розуміння потреб та очікувань персоналу дозволяє створити мотивуюче робоче середовище, що сприяє залученню та збереженню висококваліфікованих працівників. Це може зменшити показник перекладень та зниження ефективності установи.

Покращення якості обслуговування: Задоволені та мотивовані працівники більш схильні надавати високоякісне обслуговування клієнтам. Вивчення мотиваційних чинників може сприяти впровадженню заходів, що покращують якість обслуговування та задоволення гостей.

Зниження відтоку персоналу: Збереження персоналу є важливим аспектом стабільної роботи санаторно-курортних закладів. Дослідження мотивації персоналу дозволяє ідентифікувати основні фактори, що сприяють відтоку, та розробити стратегії для їх запобігання.

Отже, дана магістерська робота має на меті заповнити цю прогалину в науковому дослідженні та практичному застосуванні, аналізуючи фактори, що впливають на мотивацію персоналу у санаторно-курортних закладах. Результати цього дослідження можуть стати основою для розробки стратегій та політик управління персоналом, спрямованих на покращення мотивації та підвищення якості надання послуг у санаторно-курортних закладах.

**Методи дослідження**: Дослідження проводитиметься шляхом аналізу літературних джерел, проведення емпіричного дослідження та інтерв'ювання працівників санаторно-курортних закладів. Очікується, що отримані результати дослідження сприятимуть покращенню мотивації персоналу та відповідно підвищенню якості послуг, що надаються у санаторно-курортних закладах.

**Інформаційну основу дослідження** складають:

Теорії мотивації: Дослідження здійснювалось на різних теоріях мотивації, таких як ієрархія потреб Абрахама Маслоу, теорія X і Y МакГрегора, теорія потреб МакКлелланда та інші.

Емпіричні дослідження: Дані дослідження включають спостереження за роботою, аналіз даних про продуктивність і задоволеність співробітників та інші методи збору даних.

Кейс-студії: Аналіз закладів, де були успішно впроваджені конкретні методи мотивації персоналу.

Наукові статті та публікації: Література з управління персоналом, психології праці.

Нормативна база: Аналіз нормативних актів, положень трудового законодавства, стандартів управління персоналом та інших документів, які регулюють відносини між роботодавцем і співробітниками.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ**

* 1. **Санаторно-курортні заклади у сфері послуг**

Санаторно-курортні заклади в сфері послуг – це установи, які надають медичні та оздоровчі послуги для покращення здоров'я та відпочинку гостей. Вони часто розташовані у мальовничих природних місцях з чистим повітрям, морем, джерелами мінеральних вод або іншими природними ресурсами, які мають лікувальні властивості [38].

Санаторно-курортні заклади надають різноманітні послуги, такі як:

Лікувально-профілактичне лікування: використання мінеральних вод, бальнеотерапія (лікування водами), грязелікування (лікування гряззю), фізіотерапія (лікування фізичними методами, наприклад, ультразвуком або електротерапією), масаж, фітотерапія (лікування лікарськими рослинами) та інші методи, спрямовані на поліпшення здоров'я.

Реабілітація: програми для відновлення здоров'я після травм або хвороб, фізична терапія, реабілітаційні тренування та інші послуги для поліпшення функціональних здібностей.

Оздоровчий відпочинок: комфортабельне проживання, харчування, розваги та релаксаційні процедури, такі як сауни, басейни, спа-процедури, фітнес-центри, екскурсії тощо.

Діагностика: проведення медичних обстежень, лабораторних аналізів, інструментальних досліджень для постановки діагнозу та вибору оптимального лікування.

Медичний контроль: постійна медична підтримка, нагляд і консультації лікарів під час перебування в санаторно-курортному закладі, контроль за прийомом лікарських препаратів, виконанням процедур та розробка індивідуальних планів лікування.

Психологічна підтримка: надання консультацій психолога, психотерапевтичні сесії, релаксаційні техніки, групові заняття для зняття стресу та поліпшення психологічного благополуччя.

Санаторна дієта: раціон, побудований на основі збалансованих харчових продуктів з врахуванням потреб організму і лікувальних цілей.

Спеціалізовані програми: санаторно-курортні заклади можуть пропонувати спеціалізовані програми для лікування певних захворювань або проблем, таких як захворювання дихальних шляхів, серцево-судинні захворювання, опорно-рухові порушення тощо [32].

Варто зазначити, що послуги, що надаються в санаторно-курортних закладах, можуть варіюватися залежно від конкретного закладу та його спеціалізації. Крім того, вони можуть пропонувати різні рівні комфорту та розміщення, від економ-класу до розкішних номерів та вілл.

У санаторно-курортних закладах зазвичай працюють кваліфіковані медичні спеціалісти, які забезпечують якісну медичну допомогу та надають професійні поради щодо поліпшення здоров'я та благополуччя гостей.

Санаторно-курортні заклади також можуть надавати додаткові послуги, що сприяють загальному благополуччю та відпочинку гостей. Це можуть бути спортивні активності, які включають фітнес-зали, тенісні корти, гольф, водні види спорту, піші прогулянки та велосипедні прогулянки. Також можуть бути організовані культурні заходи, які включають концерти, вистави, тематичні вечори, екскурсії до визначних місць та музеїв.

Для зручності гостей санаторно-курортні заклади можуть надавати послуги, такі як безкоштовний Wi-Fi, пральні послуги, трансфери з аеропорту або залізничного вокзалу, оренда автомобілів та організація екскурсій.

Дитячі послуги: деякі санаторно-курортні заклади пропонують послуги для дітей, включаючи дитячі басейни, дитячі майданчики, організовані ігри та заняття, анімаційні програми та дитячий клуб.

Конференц-послуги: деякі санаторно-курортні заклади можуть мати конференц-зали та послуги для організації корпоративних заходів, тренінгів, семінарів та конференцій.

Загалом, санаторно-курортні заклади в сфері послуг надають широкий спектр медичних, оздоровчих та рекреаційних послуг для поліпшення здоров'я, відновлення та відпочинку гостей. Надаючи комфортне середовище, кваліфіковану медичну допомогу та різноманітні розваги, вони допомагають гостям покращити як фізичне, так і психологічне самопочуття.

Однак надання усіх видів послуг в санаторно-курортному закладу залежить від роботи персоналу. Тому завдання менеджерів у тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони успішно втілені у відносини співробітниками закладу. А це може статися лише у випадку, якщо працівники зацікавлені у результатах своєї праці. Для цього необхідно людину якось мотивувати, спонукати до дії. Зрозуміло, що основним мотивуючим фактором є заробітна плата, однак, існує безліч інших чинників, що змушують людину працювати. На сьогоднішній день є колосальна кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх постійно зростає. Більше того, той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти «відключенню» тієї самої людини. Ніхто точно не може сказати, як детально діє механізм мотивації, якої сили має бути мотивуючий фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує. При всій широті методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник закладу повинен сам вибирати, яким чином стимулювати кожного працівника для виконання головного завдання – виживання закладу у жорсткій конкурентній боротьбі.

**1.2. Сутність поняття мотивації**

«Мотивація» (або motif-франц. від латинського слова moveo-рухаю, спонукальна причина, привід до тієї чи іншої дії) розуміється як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певної діяльності, задають її межі та форми, що надають даній діяльності спрямованість, орієнтовану досягнення певних цілей [13]. Ці сили знаходяться поза і всередині людини і змушують її усвідомлено або не усвідомлено робити деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами та діями людини опосередкований і є дуже складною системою взаємодій, внаслідок чого різні люди можуть по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Понад те, поведінка людини, здійснювані нею дії своєю чергою також можуть проводити його реакцію впливу, у результаті може змінюватися як рівень впливу, і спрямованість поведінки, викликана цим впливом [50].

Сили, про які згадувалося вище, знаходяться поза і всередині людини і змушують її усвідомлено або не усвідомлено робити деякі вчинки. При цьому різні люди можуть по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Понад те, поведінка людини, здійснювані нею дії своєю чергою також можуть проводити його реакцію, на впливу, у результаті може змінюватися як рівень впливу, і спрямованість поведінки.

Процес мотивації через потреби надзвичайно складний. Складність полягає в тому, що характери людей - це поєднання найрізноманітніших рис і що існує безліч різноманітних конкретних людських потреб, тих цілей, які за розумінням кожної людини призводять до задоволення її потреб, а також типів поведінки при досягненні цих цілей [4]. Аналізуючи цю проблему, Стефан Керролл та Генрі Тосі зазначають: «Структура потреб людини визначається її місцем у соціальній структурі або раніше набутим досвідом. Отже, між людьми існує безліч відмінностей щодо тих потреб, які для них є важливими. Що ще важливіше, так це те, що є безліч шляхів задоволення потреб конкретного типу... Конкретний спосіб, яким людина може задовольнити свою конкретну потребу, визначається ним виходячи з життєвого досвіду. Ми дізнаємося досвідченим шляхом, що деякі ситуації є більш бажаними (винагороджуваними), ніж інші, і прагнемо саме їх…» [61].

Мотивація персоналу у сфері послуг є надзвичайно важливою, оскільки вона впливає на якість надання послуг і задоволення клієнтів. Задоволений і мотивований персонал здатен забезпечити високий рівень обслуговування, створюючи позитивний досвід для гостей.

Мотивації персоналу у сфері послуг маючи велике значення включає в себе [2]:

Підвищення продуктивності: Мотивований персонал працює більш ефективно і продуктивно, що може позитивно впливати на якість надання медичних та курортних послуг.

Підвищення якості обслуговування: Мотивований персонал більш схильний до надання високоякісного обслуговування клієнтам. Вони більше цінують свою роботу і прагнуть досягти відмінних результатів.

Зниження текучості кадрів: Ефективна мотивація персоналу може зменшити текучість кадрів, оскільки співробітники будуть більш задоволені своєю роботою та отримуватимуть стимул для залишення компанії.

Покращення задоволення працівників: Мотивація сприяє підвищенню задоволення працівників, що може позитивно вплинути на їхню мораль і самопочуття. Задоволений персонал більш схильний до співпраці та позитивного взаємодії з колегами та гостями.

Залучення та збереження талановитих працівників: Мотивація персоналу може сприяти залученню і збереженню талановитих працівників.

Посилення командного духу: Мотивація персоналу сприяє побудові сильної команди, яка працює разом для досягнення спільних цілей. Мотивовані працівники більш схильні до співпраці, підтримки одне одного та взаємного розвитку.

Збільшення інноваційності та творчості: Мотивований персонал має більшу схильність до виявлення нових ідей та розвитку інноваційних підходів. Вони відчувають себе цінними членами команди і більш сміливо пропонують свої ідеї.

Підвищення репутації закладу: Мотивований персонал стає своєрідним посередником між закладом і гостями. Їхнє позитивне настроєння, висока мотивація та здатність забезпечувати високий рівень обслуговування сприяють позитивній репутації санаторно-курортного закладу.

Підвищення лояльності клієнтів: Задоволений та мотивований персонал створює позитивний досвід для гостей, що може призвести до збереження клієнтів і підвищення рівня лояльності до санаторно-курортного закладу.

Підвищення ефективності управління: Мотивація персоналу сприяє покращенню ефективності управління закладом. Заохочуючи співробітників до досягнення високих результатів, керівництво може забезпечити оптимальне функціонування закладу.

Загалом, мотивація персоналу у сфері послуг має суттєве значення для забезпечення високої якості послуг та задоволення клієнтів.

**1.3 Концепції та теорії мотивації персоналу**

Існує безліч концепцій та теорій, що досліджують мотивацію персоналу. Ось декілька з них:

Теорія X і теорія Y (Theory X and Theory Y): розроблена Дугласом Мак Грегором, ця концепція стверджує, що підхід до керівництва базується на двох основних припущеннях про персонал. Теорія X передбачає, що люди природно ліниві та не хочуть працювати, тому вони потребують суворого контролю. Теорія Y вважає, що люди самодостатні й мотивовані, вони шукають самореалізацію на роботі і можуть бути самоорганізованими [61].

Теорія очікування (Expectancy Theory): дана теорія стверджує, що мотивація залежить від очікувань працівника про те, як його зусилля призведуть до досягнення певних результатів, а також від цінності цих результатів для нього. Якщо працівник вважає, що його зусилля призведуть до бажаних результатів, і він цінує ці результати, його мотивація зростає [3].

Теорія потреб Маслоу (Maslow's Hierarchy of Needs): яка описує ієрархію людських потреб і вплив цих потреб на мотивацію та поведінку людини. Ця теорія, відома також як "ієрархія потреб Маслоу", була запропонована Маслоу у 1943 році [11].

Згідно з теорією Маслоу, потреби людини організовані в ієрархічному порядку, де нижчі потреби мають більший пріоритет і потребують задоволення перед вищими потребами. Ієрархія потреб Маслоу складається з п'яти рівнів:

Фізіологічні потреби: це найбільш основні потреби, такі як голод, спрага, сон, дихання та інші фізіологічні функції, які підтримують життя. Ці потреби мають найвищий пріоритет і повинні задовольнятися перед іншими потребами.

Потреби в безпеці: коли фізіологічні потреби задоволені, людина починає відчувати потребу в безпеці, захисті від небезпеки, стабільності та порядку. Це можуть бути фізична безпека, безпека робочого місця, фінансова безпека та інші форми безпеки.

Соціальні потреби: після задоволення потреб у фізіологічних потребах та безпеці, людина починає відчувати потребу в приналежності, любові, дружбі та взаємодії з іншими людьми. Це включає потребу в родині, дружбі, романтичних стосунках, колективі та інші соціальні зв'язки.

Потреби в самооцінці: коли фізіологічні потреби, потреби в безпеці та соціальні потреби задоволені, людина відчуває потребу в самооцінці, повазі, досягненнях та визнанні. Це можуть бути потреби в успіху, поваги від інших, почутті досягнень і самореалізації.

Потреби в самореалізації: на найвищому рівні ієрархії знаходяться потреби в самореалізації, що означає розвиток свого потенціалу, досягнення особистої мети і здійснення себе як індивіда. Це можуть бути потреби в самовдосконаленні, творчості, пізнанні і духовному зростанні [5].

Згідно з теорією Маслоу, коли потреби на одному рівні задоволені, вони втрачають свою силу мотивації, і увага переходить до наступного рівня потреб. Людина постійно прагне задовольнити свої потреби на кожному рівні ієрархії, і цей процес визначає її мотивацію та поведінку.

Важливо зазначити, що ієрархія потреб Маслоу може мати індивідуальні відмінності, і не всі люди прогресують через всі рівні ієрархії в однаковому порядку. Деякі люди можуть мати більш виражені потреби на певних рівнях, а інші можуть пропускати деякі рівні або звертати більше уваги на конкретні потреби.

Теорія встановлення цілей (Goal-Setting Theory): дана теорія стверджує, що конкретно сформульовані й викликаючі цілі стимулюють мотивацію працівників. Вона підкреслює важливість чітких цілей, які мають бути вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими [11].

Теорія справедливості (Equity Theory): за цією теорією, мотивація залежить від сприйняття працівником справедливості у розподілі ресурсів та винагород. Якщо працівник вважає, що його внесок і винагорода є справедливими порівняно з іншими співробітниками, його мотивація зростає [25].

Теорія самовизначення (Self-Determination Theory): дана теорія стверджує, що мотивація працівника залежить від того, наскільки він відчуває себе автономним, компетентним та пов'язаним з роботою. Задоволення потреб самовизначення, компетентності та пов'язаності стимулює внутрішню мотивацію [25].

Теорія підсилення (Reinforcement Theory): за цією теорією, мотивація формується через підсилення поведінки. Позитивне підсилення (наприклад, похвала або винагорода) сприяє посиленню бажаної поведінки, тоді як негативне підсилення (наприклад, покарання або відсутність винагороди) дезактивує небажану поведінку [50].

Ці концепції і теорії надають різні підходи до розуміння мотивації персоналу в закладах гостинності.

**Висновки до розділу 1**

У даному розділі були розглянуті теоретичні аспекти, пов'язані з мотивацією персоналу у санаторно-курортних закладах. На основі проведеного аналізу літературних джерел та теоретичних концепцій, можна зробити наступні висновки.

Мотивація персоналу є важливим аспектом успішної роботи санаторно-курортних закладів. Правильно організована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості надання послуг та залученню талановитих співробітників.

Одним із ключових факторів мотивації є матеріальна стимуляція. Вона може включати заробітну плату, премії, бонуси, надбавки за виконання певних завдань чи досягнення показників. Ефективність матеріальної мотивації залежить від її справедливості та прозорості.

На бік матеріальної стимуляції також впливають інші фактори, такі як соціальні умови, рівень безпеки на роботі, можливості кар'єрного росту та розвитку. Соціальна мотивація передбачає створення комфортного робочого середовища, підтримку колегами та керівництвом, розуміння та визнання успіхів співробітників.

Психологічна мотивація є важливою для задоволення внутрішніх потреб співробітників. Вона базується на визнанні досягнень, почутті самооцінки та самореалізації. Створення можливостей для професійного зростання, надання відповідальності та автономії у роботі є важливими аспектами психологічного комфорту.

В цілому, розуміння та застосування теоретичних аспектів мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах дозволить створити ефективну та стимулюючу робочу атмосферу, що сприятиме підвищенню задоволеності співробітників, зниженню текучості кадрів та поліпшенню якості надання послуг.

Проте, слід пам'ятати, що кожен санаторно-курортний заклад має свої особливості та специфіку, тому важливо враховувати контекстуальні чинники при розробці та впровадженні системи мотивації персоналу. Регулярний моніторинг та оновлення підходів до мотивації, аналіз результатів та врахування змін у вимогах та потребах співробітників допоможуть підтримувати високу рівень мотивації у санаторно-курортних закладах.

Таким чином, розділ "Теоретичні аспекти мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах" надав знання про різні аспекти мотивації, які можуть бути застосовані для покращення роботи персоналу у санаторно-курортних закладах. Розуміння цих теоретичних аспектів є важливим кроком для розробки ефективних стратегій мотивації персоналу та досягнення успіху у цій галузі.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ**

**2.1. Особливості мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах**

Персонал відіграє важливу роль в санаторно-курортних установах, забезпечуючи високий рівень обслуговування і комфорту для гостей. Ось кілька основних ролей, які виконують персонал в санаторно-курортних закладах [31]:

Прийом і розміщення гостей: персонал приймає гостей, реєструє їх в'їзд, надає інформацію про різні послуги та розміщує гостей у відповідних номерах або блоках. Вони також можуть допомогти з оформленням документів, пов'язаних з відвідуванням в санаторії або курорті.

Обслуговування гостей: персонал забезпечує вхід і турботу про гостей, надає їм необхідні послуги і комфорт. Це може включати прибирання номерів, зміну постільної білизни та полотенець, надання гарячої води, обслуговування в номерах тощо.

Харчування і ресторанне обслуговування: санаторно-курортні установи часто пропонують ресторани або кафе для харчування гостей. Персонал ресторану або кафе займається прийомом замовлень, обслуговуванням їжі та напоїв, управлінням баром та наданням загальної підтримки в області харчування.

Медичне обслуговування: в санаторіях і курортах може працювати медичний персонал, включаючи лікарів, медсестер та інших медичних спеціалістів. Вони відповідають за проведення медичних процедур, консультації гостей, контроль за спостереженням лікувальних режимів і прочі медичні послуги.

Розваги і дозвілля: деякі санаторно-курортні установи пропонують різні розважальні програми та заходи для гостей. Персонал займається організацією та проведенням цих заходів, включаючи спортивні заходи, екскурсії, вечірні шоу та ін.

Технічна підтримка: санаторії та курорти вимагають технічної підтримки в обладнанні.

Отже, ми можемо зробити висновок, що в санаторно-курортних закладах задіяна велика кількість персоналу, які надають різноманітні послуги для відпочиваючих.

Однак, одну й ту саму роботу людина може робити, витрачаючи різні зусилля. Вона може працювати на повну силу, а може працювати на півсили. Вона може прагнути брати легшу роботу, а може братися за складну і важку роботу, вибирати рішення простіші, а може шукати і братися за складне рішення. Один працівник може бути байдужим до якості своєї праці, тоді як інший буде прагнути робити все найкращим чином, працювати з повною віддачею, прагнути підвищення кваліфікації, вдосконалення своїх здібностей працювати і взаємодіяти з організаційним оточенням.

Все це відображає те, які зусилля готова витрачати людина. Працівники займаються важкою фізичною працею, погоджуються працювати додатковий час, витримують велику напругу, тому що впевнені, що ці негативні аспекти їхньої роботи прийнятні, враховуючи те, що вони отримають винагороду. Це також безпосередньо залежить і від того, наскільки працівник мотивований на витрату великих зусиль при виконанні своєї роботи.

Мотивація персоналу є важливим аспектом успішної роботи будь-якого закладу, включаючи санаторно-курортні заклади. Особливості мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах можуть включати наступні аспекти

[1]:

 Розуміння цінностей і мети: для досягнення успіху, персонал повинен розуміти мету і цінності санаторно-курортного закладу. Забезпечення чіткої комунікації і роз'яснення цілей допоможе персоналу бути залученим і мотивованим до досягнення успіху.

Підвищення професійного розвитку: надання можливостей для професійного розвитку є важливим стимулом для персоналу. Санаторно-курортні заклади можуть організовувати тренінги, семінари, курси та інші форми навчання, щоб розвивати навички та знання співробітників.

Послідовність та прозорість: для досягнення мотивації важливо мати послідовні та прозорі системи оцінки та винагород. Якщо співробітники бачать, що їхні зусилля будуть визнані і винагороджені, вони будуть більш мотивовані працювати.

Створення командного духу: робота в санаторно-курортному закладі може вимагати співпраці між різними професіями та відділами. Створення командного духу і пошук способів співпраці та підтримки один одного може значно підвищити мотивацію персоналу.

Визнання досягнень: важливо визнавати та відзначати досягнення персоналу. Це може бути вигук або винагорода за виконану роботу, похвала або публічне визнання перед колегами. Визнання стимулює персонал до подальших успіхів і підтримує внутрішню мотивацію.

Забезпечення комфортних умов праці: санаторно-курортні заклади можуть забезпечити персоналу комфортні умови праці, такі як зручне робоче місце, належне обладнання та інструменти, а також достатній рівень безпеки та гігієни. Це допоможе зберегти здоров'я та збільшити задоволення від роботи.

Гнучкі графіки та баланс роботи і особистого життя: врахування індивідуальних потреб співробітників щодо гнучкості графіків роботи і підтримка балансу між роботою та особистим життям є важливим фактором мотивації. Це може включати можливість гнучкого робочого часу, відпусток та інших пільг.

Стимулюючі програми та переваги: санаторно-курортні заклади можуть запроваджувати стимулюючі програми та переваги для персоналу. Це можуть бути бонуси за досягнення певних цілей, медичне страхування, пенсійні програми, корпоративні знижки на послуги санаторію тощо.

Залучення персоналу до процесу прийняття рішень: залучення співробітників до процесу прийняття рішень та врахування їхніх думок і пропозицій може значно збільшити їхню мотивацію. Це стимулює почуття власної важливості та впливу на роботу організації.

Створюйте стимули для інновацій: надайте можливість співробітникам вносити свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів, продуктів або послуг. Розглядайте ці ідеї серйозно, навіть якщо не всі з них будуть успішними. Винагороджуйте працівників за інноваційні рішення, які приносять користь закладу.

Кожен санаторно-курортний заклад може мати свої унікальні особливості мотивації персоналу у залежності від його специфіки, розміру та цілей. Наприклад, якщо санаторно-курортний заклад спеціалізується на медичному оздоровленні, мотивація персоналу може включати наголос на професійних досягненнях, участі в конференціях та семінарах, а також можливості отримання спеціалізованої медичної освіти.

У санаторно-курортних закладах, де акцент робиться на релаксації та відпочинку гостей, мотивація персоналу може базуватися на створенні приємної та затишної атмосфери для відпочиваючих. Це може включати надання співробітникам можливості користуватися послугами закладу зі знижками або привілеями, організацію внутрішніх заходів та спільних відпочинків [3].

Крім того, враховуючи особливості роботи у санаторно-курортних закладах, важливим елементом мотивації може бути підтримка і піклування про здоров'я та самопочуття персоналу. Це може включати можливість безкоштовного використання фітнес-центру, спа-процедур або додаткових медичних послуг.

Важливо пам'ятати, що кожна людина має індивідуальні мотиваційні фактори, тому ідеальна система мотивації в санаторно-курортному закладі може варіюватися для кожного співробітника. Регулярний зворотний зв'язок, індивідуальні бесіди та аналіз ефективності мотиваційних заходів допоможуть зрозуміти потреби персоналу і налагодити ефективну систему мотивації.

**2.2. Роль керівництва в мотивації персоналу**

Роль керівництва в мотивації персоналу є надзвичайно важливою. Мотивація є ключовим фактором, який впливає на продуктивність і задоволення працівників. Ефективні керівники розуміють це і приділяють значну увагу створенню мотивуючого середовища для своїх працівників. Ось деякі ролі керівництва в мотивації персоналу [10]:

Визначення цілей і очікувань: керівники повинні спілкуватися зі своїм персоналом, чітко визначати цілі та очікування, що стосуються роботи. Це допомагає працівникам зрозуміти, як їх внесок сприяє досягненню цілей організації.

Забезпечення ресурсів: керівники повинні забезпечити своїх працівників необхідними ресурсами, такими як інструменти, навчання, інформація та підтримка, щоб вони могли виконувати свою роботу належним чином. Недостаток ресурсів може негативно впливати на мотивацію працівників.

Встановлення чітких очікувань: керівники повинні установити чіткі очікування щодо продуктивності та якості роботи. Вони повинні пояснити працівникам, що саме вони очікують, і надати ретельний фідбек щодо досягнення цих очікувань.

Надання визнання та похвали: керівники повинні визнавати і похвалювати працівників за їх досягнення і успіхи. Визнання може бути в формі словесної похвали, нагороди або зростання кар'єри.

Створення стимулюючого середовища: керівники повинні створювати стимулююче робоче середовище, в якому працівники почуваються заохоченими до досягнення високих результатів. Це може включати створення колективної духу команди, сприяння взаємодії та співпраці, а також надання можливостей для особистого і професійного зростання.

Підтримка розвитку: керівники повинні підтримувати розвиток своїх працівників, надаючи їм можливості для навчання, тренінгів, семінарів і залучення до проектів, які розвиватимуть їх навички і компетенції. Це не тільки сприяє мотивації працівників, але й робить їх більш цінними для організації.

Ефективне комунікування: керівники повинні бути відкритими та доступними для спілкування зі своїм персоналом. Чітке і відкрите комунікування стосовно цілей, очікувань, проблем і досягнень допомагає зберегти високий рівень мотивації серед працівників.

Врахування індивідуальних потреб: керівники повинні ураховувати індивідуальні потреби та інтереси своїх працівників. Це може означати пропонування гнучких режимів роботи, розгляд особистих мета-професійних планів або надання можливості працювати над проектами, які відповідають їх індивідуальним інтересам.

Керівництво, яке активно займається мотивацією персоналу, створює сприятливі умови для досягнення успіху і розвитку як окремих працівників, так і всієї організації в цілому. Це сприяє збереженню високого рівня задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів і підвищенню продуктивності [12].

Крім того, керівництво відіграє важливу роль у створенні і підтримці позитивної корпоративної культури. Це включає в себе встановлення цінностей, етичних стандартів і норм поведінки, які сприяють взаємній повазі, співробітництву і відчуттю належності до команди. Керівники повинні виступати як моделі для наслідування, демонструючи цінності та етичність у своїй роботі.

Загалом, керівництво в мотивації персоналу відіграє роль стратега, психолога, комунікатора і наставника. Воно впливає на мотивацію працівників, створює умови для їхнього успіху і розвитку, підтримує позитивну корпоративну культуру і сприяє досягненню організаційних цілей.

**2.3. Інструменти мотивації персоналу в санаторно-курортних закладах**

Кожен санаторно-курортний заклад може використовувати різні інструменти мотивації персоналу відповідно до своїх потреб і можливостей. Важливо постійно оцінювати ефективність використовуваних інструментів та здійснювати корекції, якщо потрібно, для забезпечення найвищого рівня мотивації персоналу.

Необхідно також пам'ятати, що мотивація персоналу в санаторно-курортних закладах не обмежується одноразовими заходами. Вона вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Забезпечення мотивації персоналу сприяє покращенню якості обслуговування та створенню приємної атмосфери для гостей, а також збереженню талановитих працівників у санаторно-курортному закладі.

**2.3.1. Фінансова мотивація**

Фінансова мотивація персоналу є важливим аспектом у санаторно-курортних закладах, оскільки вона може впливати на продуктивність і задоволеність працівників. Ось декілька способів, які можуть бути використані для фінансової мотивації персоналу в таких закладах [7]:

Заробітна плата: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати є ключовим елементом фінансової мотивації. Пропонуючи привабливу заробітну плату, санаторно-курортний заклад може привернути та зберегти висококваліфікованих працівників.

Бонусні програми: введення бонусних програм на основі продуктивності може стимулювати працівників до досягнення кращих результатів. Наприклад, можуть бути встановлені цілі, пов'язані з заданими показниками роботи, і надаватись бонуси працівникам, які досягають цих цілей.

Програми стимулювання: санаторно-курортні заклади можуть впроваджувати різноманітні програми стимулювання, такі як премії за виявлення творчих ідей, просування по службі з супроводжуючими підвищеннями заробітної плати, преміювання за успіхи в роботі.

Розвиток кар'єри: забезпечення можливостей для розвитку кар'єри може стати потужним мотиваційним фактором. Санаторно-курортні заклади можуть надавати фінансову підтримку або спонсорувати спеціалізовані курси, тренінги або навчальні програми, що допоможуть працівникам покращити свої професійні навички і зрости у кар'єрному плані.

Додаткові переваги: санаторно-курортні заклади також можуть застосовувати інші методи фінансової мотивації для своїх працівників. Наприклад: Медичне страхування: Надання працівникам доступу до медичного страхування є цінним фінансовим стимулом. Це може зменшити витрати на медичні послуги для працівників і їх сімей та забезпечити їм безпеку і захист.

Пенсійне забезпеення: надання можливості пенсійного забезпечення є ще одним фінансовим стимулом для працівників. Забезпечення стабільної пенсійної програми може сприяти задоволеності працівників і відчуттю довгострокової безпеки.

Гнучкий графік роботи та відпустки: надання можливості гнучкого графіка роботи та достатньої кількості відпусток може бути додатковим фінансовим стимулом. Це дозволить працівникам більш ефективно балансувати робочий та особистий час, підвищуючи їх задоволеність і виконавчу здатність.

Розширені можливості бонусів: крім базової заробітної плати, санаторно-курортні заклади можуть надавати додаткові бонуси, такі як премії за найкращий місяць роботи, за виконання особливо важливих завдань або за відмінні результати в роботі.

Система винагородження за тривалість роботи: застосування системи, де зростання заробітної плати пов'язане з тривалістю роботи в санаторно-курортному закладі, може бути стимулом для працівників залишатися в компанії на тривалий термін.

Важливо пам'ятати, що фінансова мотивація повинна поєднуватися з іншими аспектами, такими як розвиток професійних навичок, визнання досягнень та комунікацію з персоналом, щоб створити компклексний план мотивації. Крім того, важливо пам'ятати, що фінансова мотивація може виявлятися не тільки у вигляді грошових винагород, але й у вигляді нематеріальних заохочень і переваг.

**2.3.2. Нематеріальна мотивації**

Нематеріальна мотивація персоналу в санаторно-курортних закладах грає важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування і задоволення потреб гостей. Особливості таких закладів полягають у тому, що вони спрямовані на покращення фізичного і психологічного стану клієнтів, тому створення комфортної та позитивної атмосфери має велике значення.

Ось кілька способів нематеріальної мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах [17]:

Розуміння і визнання: працівники повинні відчувати, що їх робота оцінюється і визнається. Регулярні слова подяки, визнання успіхів та досягнень сприяють підвищенню мотивації персоналу.

Можливості для розвитку: надання працівникам можливостей для професійного зростання і розвитку є дуже мотивуючим чинником. Курси підвищення кваліфікації, тренінги та інші навчальні програми допомагають працівникам розвиватися та вдосконалювати свої навички.

Творчий підхід: залучення персоналу до процесу прийняття рішень і розробки нових ідей стимулює їхню мотивацію. Враховувати думки і пропозиції працівників щодо поліпшення робочих процесів та надання нових послуг є важливим елементом мотивації.

Командна робота і співпраця: створення сприятливої робочої атмосфери, де співробітники відчувають підтримку та допомогу один одного, сприяє підвищенню мотивації.

Баланс роботи і особистого життя: надання персоналу можливості збалансувати робочі обов'язки і особисті зобов'язання є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Гнучкий графік роботи, відпустки та інші пільги можуть допомогти працівникам забезпечити гармонію між роботою і особистим життям.

Визначення цілей і нагород: поставлення конкретних цілей і нагород за досягнення цих цілей можуть стимулювати працівників до більш високої продуктивності та результативності. Наприклад, встановлення системи бонусів або нагород за високі рейтинги обслуговування може бути мотивуючим фактором для персоналу.

Створення комфортних умов праці: важливо забезпечити працівникам зручне та безпечне робоче середовище. Дотримання норм гігієни, надання необхідного обладнання та інфраструктури сприяє покращенню самопочуття персоналу та збереженню їхнього здоров'я.

Комунікація та відкритість: забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і персоналом є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Регулярні наради, збори, відкриті двері для спілкування та вислуховування пропозицій і проблем працівників допомагають підтримувати відчуття важливості та впливу на процеси в організації.

Нематеріальна мотивація персоналу в санаторно-курортних закладах є ключовим фактором успіху в задоволенні потреб гостей та досягненні високої якості обслуговування. Шанси на повторного відвідувача та позитивні відгуки залежать від того, наскільки персонал є мотивованим і залученим до своєї роботи.

Окрім цього, нематеріальна мотивація персоналу також сприяє збереженню талановитих співробітників і зменшенню текучості кадрів. Задоволені та мотивовані працівники більш схильні залишатися в закладах та виконувати свої обов'язки з великим ентузіазмом.

Для успішної реалізації нематеріальної мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах, керівництво може використовувати такі підходи:

Встановлення ясних цілей і очікувань: важливо, щоб працівники розуміли, які результати очікуються від них і як їхній внесок сприятиме досягненню загальних цілей організації.

Підтримка і розвиток співробітників: надання можливостей для професійного росту, навчання та розвитку допомагає співробітникам почувати себе цінними та розвиватися в своїй кар'єрі.

Збереження здоров'я та благополуччя: підтримка здоров'я та добробуту персоналу шляхом забезпечення здорового робочого середовища, фізичних вправ, психологічної підтримки та балансу роботи і особистого життя.

Визнання та винагорода: система визнання досягнень та нагород може бути ефективним інструментом мотивації. Це може бути нагороди, похвали, премії або інші форми визнання. Шанси на повторний відвідувач та позитивні відгуки залежать від того, наскільки персонал є мотивованим і залученим до своєї роботи.

Окрім цього, нематеріальна мотивація персоналу також сприяє збереженню талановитих співробітників і зменшенню текучості кадрів. Задоволені та мотивовані працівники більш схильні залишатися в організації та виконувати свої обов'язки з великим ентузіазмом.

Для успішної реалізації нематеріальної мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах, керівництво може використовувати такі підходи [18]:

Встановлення ясних цілей і очікувань: важливо, щоб працівники розуміли, які результати очікуються від них і як їхній внесок сприятиме досягненню загальних цілей організації.

Підтримка і розвиток співробітників: надання можливостей для професійного росту, навчання та розвитку допомагає співробітникам почувати себе цінними та розвиватися в своїй кар'єрі.

Збереження здоров'я та благополуччя: підтримка здоров'я та добробуту персоналу шляхом забезпечення здорового робочого середовища, фізичних вправ, психологічної підтримки та балансу роботи і особистого життя.

Визнання та винагорода: система визнання досягнень та нагород може бути ефективним інструментом мотивації. Це може бути нагороди, похвали, премії або інші форми визнання, що відзначають внесок працівника у досягненні високих результатів або наданні виняткових послуг.

Тимчасові винагороди та заохочення: організація тимчасових заохочень, таких як вихідні дні, короткострокові відпустки або нагороди за досягнення певних цілей, може стимулювати працівників до більшої продуктивності та залученості.

Задоволення від самої роботи: створення цікавих та різноманітних робочих завдань, які дають працівникам можливість використовувати свої навички та таланти, сприяє задоволенню від самої роботи.

Комунікація та взаємодія: важливо підтримувати відкриту комунікацію з персоналом і враховувати їхні ідеї, пропозиції та думки. Забезпечення можливостей для спілкування та взаємодії між різними рівнями управління та відділами створює почуття важливості та залученості.

Командні заходи та спільні проекти: організація командних заходів, тренінгів та спільних проектів допомагає зміцнювати командний дух, співпрацю та покращує взаємодію між співробітниками.

Нематеріальна мотивація персоналу у санаторно-курортних закладах є складним процесом, який потребує уваги до потреб та індивідуальних особливостей працівників. Варто постійно оцінювати ефективність застосованих підходів та вносити вдосконалення для забезпечення високої мотивації та задоволення персоналу.

**2.3.3. Кар'єрні можливості**

Створення мотиваційної системи на основі кар'єрних можливостей в санаторно-курортних закладах може сприяти залученню та збереженню талановитих працівників. Коли працівникам надаються шляхи для розвитку, професійного зростання і досягнення кар'єрних цілей, вони почувають себе важливими та цінними для організації. Окрім того, така система сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою і зниженню ризику втрати цінних кадрів.

Кар'єрні можливості можуть виступати сильним стимулом і мотивацією для працівників санаторно-курортних закладів. Надання можливостей для професійного зростання та розвитку може бути важливим фактором, який залучає талановитих фахівців і сприяє збереженню найкращих працівників у цій галузі. Ось кілька способів, які можуть бути використані для створення мотиваційної системи на основі кар'єрних можливостей [26]:

Програми навчання та розвитку: забезпечення доступу працівників до навчання та розвитку допомагає їм отримувати нові навички та компетенції. Це може включати в себе тренінги, семінари, участь у конференціях або навчання в інших відділах компанії. Ці програми допомагають підвищити кваліфікацію працівників і відкривають шляхи для їхнього подальшого розвитку у вищих посадах.

Внутрішні вакансії: створення можливостей для внутрішнього росту і розвитку працівників може сприяти їхня мотивації. Замість шукати нових співробітників ззовні на вищі посади, працедавець може надавати можливість працівникам змінити свою кар'єру всередині організації. Це дозволить працівникам бачити перспективи зростання власної кар'єри і розвиток у санаторно-курортних закладах.

Менторство і керівництво: надання можливостей для менторства та керівництва може бути цінним інструментом для кар'єрного розвитку працівників.

Кар'єрні плани та цілі: важливо сприяти розробці індивідуальних кар'єрних планів для працівників санаторно-курортних закладів. Розмови про кар'єрні цілі та амбіції допомагають працівникам визначити свої плани та стимулюють їх до саморозвитку. Крім того, важливо забезпечити можливість оцінки прогресу і надавати зворотний зв'язок, щоб підтримувати працівників у досягненні їхніх кар'єрних цілей.

Визнання та нагородження: система визнання та нагородження може бути потужним інструментом мотивації для працівників. Це може включати фінансові стимули, премії, просування по службі, відзнаки та подяки за досягнення. Відчуття визнання та цінності своєї роботи може значно підвищити мотивацію працівників.

Внутрішні проекти та завдання: для збереження мотивації працівників важливо надавати їм можливість брати участь у внутрішніх проектах та завданнях, які дозволяють розширювати їхні знання та навички. Такі проекти можуть бути пов'язані з розробкою нових програм лікування, впровадження інноваційних послуг або покращення управлінських процесів [44].

Робота в команді та співпраця: створення сприятливого середовища для роботи в команді та співпраці може позитивно впливати на мотивацію працівників.

Кар'єрний розвиток у спеціалізованих напрямках: санаторно-курортні заклади можуть створювати спеціалізовані напрямки кар'єрного розвитку для своїх працівників. Наприклад, це може бути можливість стати експертом у конкретній області лікування, керівником відділу діагностики чи маркетингу, або розвиватися як висококваліфікований спеціаліст у санаторно-курортній медицині. Такі спеціалізовані можливості дозволяють працівникам зосередитися на своїх сильних сторонах та розвиватися у вибраній області.

Гнучкі графіки роботи та баланс між роботою та особистим життям: забезпечення гнучкості у графіках роботи та підтримка балансу між роботою та особистим життям можуть бути важливими факторами мотивації для працівників санаторно-курортних закладів. Можливість пристосувати графік роботи до особистих потреб сприяє збереженню працівників, їхньому здоров'ю та задоволеності від роботи.

Проведення оцінки та зворотного зв'язку: регулярне проведення оцінки працівників і надання зворотного зв'язку допомагає зрозуміти їхні потреби, амбіції та проблеми. Це створює можливість обговорення кар'єрних цілей, виявлення областей для покращення та планування подальшого розвитку. Розмови про прогрес та визнання досягнень можуть бути дуже мотивуючими для працівників [45].

Важливо поєднувати кар'єрні можливості зі стимулюванням високих стандартів якості, наданням підтримки та ресурсів для розвитку. Працівники повинні мати доступ до належного навчання, наставництва та підтримки з боку керівництва. Заклад може також створювати спеціальні програми для ідентифікації та розвитку талановитих працівників, а також пропонувати можливості для міжнародного досвіду та співпраці з іншими установами [38].

Необхідно також забезпечити прозорість та комунікацію стосовно кар'єрних можливостей в організації. Продуктивні розмови про кар'єрні плани та цілі між працівниками та керівництвом сприяють зростанню довіри та залученню працівників до процесу розвитку.

Нарешті, важливо зазначити, що кар'єрні можливості повинні бути доступними для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу або посади. Система розвитку та просування повинна бути справедливою, базуватися на засадах заслуг та навичках, а не на суб'єктивних факторах.

Загалом, кар'єрні можливості в санаторно-курортних закладах можуть бути потужним засобом мотивації для працівників. Вони створюють платформу для особистого й професійного зростання, відкривають нові можливості та допомагають реалізувати кар'єрні амбіції.

Забезпечення кар'єрних можливостей може мати наступні позитивні впливи [31]:

Залучення та утримання талановитих працівників: привабливі кар'єрні перспективи стимулюють працівників обирати роботу в санаторно-курортному закладі та залишатися в ньому на тривалий термін. Професійний розвиток і можливість просування є сильним мотиватором для особистого зростання та відданості компанії.

Покращення якості обслуговування: кар'єрний розвиток сприяє набуттю нових знань, навичок та компетенцій, що може позитивно впливати на якість обслуговування, яке надається в санаторно-курортному закладі. Розширення фахових знань та умінь працівників допомагає підвищити рівень медичної, оздоровчої та інших послуг [6].

Підвищення мотивації та задоволеності праці: кар'єрні можливості сприяють стимуляції працівників, оскільки вони мають чітку перспективу розвитку та досягнення своїх кар'єрних цілей. Відчуття прогресу та досягнень позитивно впливає на мотивацію та задоволеність праці, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності.

**2.3.4. Умови праці та робоче середовище**

Умови праці у сфері гостинності визначаються як фактори, що впливають на робочий процес та комфорт працівників зокрема у санаторно-курортній сфері. Значення умов праці у цій сфері велике і включає різноманітні аспекти. Однак фактори є лише деякими з ключових умов праці у сфері гостинності, а їх належне забезпечення може позитивно впливати на задоволеність працівників та, як наслідок, на якість обслуговування в санаторно-курортній сфері.

Умови праці та робоче середовище в санаторно-курортних закладах можуть різнитися залежно від країни, законодавства та політики кожного конкретного закладу. Однак, існують загальні принципи та стандарти, які зазвичай застосовуються для забезпечення безпеки та комфорту персоналу. Ось кілька важливих аспектів, які зазвичай враховуються в санаторно-курортних закладах [12]:

Безпека та гігієна праці: заклади повинні дотримуватися вимог щодо безпеки праці, які встановлені відповідними нормативними актами. Це включає забезпечення безпечних умов праці, регулярні перевірки і обслуговування обладнання, заходи щодо запобігання випадків травматизму, надання персоналу необхідного захисного спорядження та навчання щодо правил безпеки.

Комфортне робоче середовище: працівники мають мати доступ до комфортного робочого середовища, що сприяє їхньому фізичному та психологічному благополуччю. Це може включати достатнє освітлення, вентиляцію, оптимальну температуру та вологість повітря, акустичний комфорт, зони відпочинку та столову для персоналу.

Регулярні перерви та відпочинок: працівники мають мати право на регулярні перерви та відпочинок від роботи. Це може включати призначення робочих графіків, що дотримуються, забезпечення відпусток та відпочинку після тривалої робочої зміни.

Навчання та професійний розвиток: санаторно-курортні заклади повинні забезпечувати навчання та професійний розвиток свого персоналу. Це може включати проведення навчальних семінарів, тренінгів та курсів з покращення навичок роботи, вивчення нових методів лікування та обслуговування гостей. Заклади можуть також надавати можливості для кар'єрного зростання та просування в службі [35].

Заходи з підтримки здоров'я персоналу: санаторно-курортні заклади мають створювати умови для збереження та підтримки здоров'я свого персоналу. Це може включати регулярні медичні огляди, забезпечення здорового харчування та фізичної активності, доступ до медичних послуг та психологічної підтримки.

Соціальні пільги та компенсації: заклади можуть надавати соціальні пільги та компенсації для свого персоналу, такі як медичне страхування, відпустки, матеріальна підтримка у важких життєвих ситуаціях, користування курортними послугами тощо.

Важливо враховувати, що конкретні умови праці та робоче середовище в санаторно-курортних закладах можуть варіюватися, тому рекомендується звертатися до конкретного закладу або законодавства країни, де ви цікавитесь умовами праці в санаторно-курортній сфері.

Додаткові аспекти, які можуть враховуватися в умовах праці та робочому середовищі в санаторно-курортних закладах [13]:

Захист від шкідливих чинників: санаторно-курортні заклади повинні забезпечувати захист персоналу від шкідливих чинників, які можуть бути присутні в робочому середовищі, наприклад, хімічні речовини, бактерії, грибки або інші алергени. Необхідно надавати відповідне оснащення та інструкції з безпеки для роботи з такими матеріалами.

Ергономіка робочих місць: важливо створити ергономічні робочі місця, що сприяють збереженню здоров'я працівників. Це включає правильне розташування обладнання, належну організацію робочого простору, наявність зручних меблів та пристроїв для запобігання виникненню м'язово-скелетних захворювань.

Психологічна підтримка: працівники санаторно-курортних закладів стикаються з емоційними та психологічними викликами, особливо при роботі з пацієнтами або гостями, які можуть бути вразливими або потребувати особливої уваги. Заклади можуть надавати психологічну підтримку, консультування та тренінги зі стресового управління для свого персоналу.

Взаємодія з пацієнтами або гостями: умови праці включають взаємодію персоналу санаторно-курортного закладу з пацієнтами або гостями. Працівники повинні бути навчені, як ефективно спілкуватися з пацієнтами або гостями, проявляти емпатію та повагу до їхніх потреб і вимог. Це може включати навички міжособистої комунікації, уміння слухати і розуміти проблеми гостей, а також вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

Санітарні та гігієнічні вимоги: санаторно-курортні заклади повинні дотримуватися санітарних та гігієнічних вимог, щоб забезпечити безпечні умови для персоналу та гостей. Це включає регулярне прибирання та дезінфекцію приміщень, забезпечення належної вентиляції, належного зберігання та обробки продуктів харчування.

Забезпечення достатнього персоналу: санаторно-курортні заклади повинні мати достатню кількість персоналу для забезпечення якісного обслуговування гостей та пацієнтів. Недостатня кількість персоналу може призвести до перевантаження та погіршення умов праці.

Врахування індивідуальних потреб: санаторно-курортні заклади повинні враховувати індивідуальні потреби свого персоналу, такі як медичні обмеження або особливі потреби. Наприклад, персонал з обмеженою фізичною мобільністю може потребувати адаптованих умов праці [24].

Важливо пам'ятати, що забезпечення робочих умов для мотивації персоналу – це постійний процес, який вимагає уваги та оновлення. Регулярний аналіз, отримання фідбеку від персоналу та вдосконалення робочих умов на основі цих даних допоможе створити сприятливу та мотивуючу робочу атмосферу в санаторно-курортних закладах.

**2.4. Особливості механізму мотивації персоналу у санаторно-курортному комплексі «Трембіта»**

Санаторно-курортний комплекс «Трембіта», який знаходиться у с. Велятино, Хустського району, Закарпатської області здійснює санаторно-курортний відпочинок за різним профілем, надає профілактичні, оздоровчі та лікувальні послуги в медичному центрі для дорослих та дітей, діагностичне обстеження, консультації вузьких фахівців. Потужна сучасна лікувальна база та кваліфіковані спеціалісти забезпечують ефективне лікування різних захворювань. З урахуванням індивідуальних особливостей фахівці медичного центру «Трембіта» пропонують комплексні лікувальні та профілактичні програми наступних напрямків:

* «Програми вихідного дня» оздоровчі та діагностичні;
* індивідуальні програми для здоров'я чоловіків та жінок;
* релаксуюча унікальна програма;
* серія програм для майбутніх та молодих мам;
* очищення організму та стимуляція власних захисних сил;
* загальне оздоровлення та зміцнення імунітету;
* спеціалізовані комплексні програми для лікування опорно-рухового апарату, серцево-судинної системи, бронхолегеневої сфери, нервової та імунної системи, захворювань органів травлення.

Усі програми проводяться з використанням новітніх методик та висококласного обладнання. Особливість санаторію – це комплексність надання послуг. Крім санаторно-курортного відпочинку та лікування, у «Трембіта» можна скористатися послугами конференц залу. Тут створені всі умови для проведення заходів будь-якого рівня: від професійних тренінгів та ділових зустрічей до семінарів та великих конференцій, що супроводжуються виставковими заходами. Санаторно-курортний заклад «Трембіта» - унікальний майданчик, де можна поєднати проживання в комфортабельних номерах (з сучасним ремонтом), плідну роботу та повноцінний відпочинок. Ще один напрямок діяльності санаторію «Трембіта» – розважальний центр. Більярд, спортивний та тренажерний зали, пункт прокату спортивного інвентарю, пейнтбол, сауни, тенісні корти, оригінальні альтанки для барбекю, пляж (у літній період) та ін.

У санаторії працює 50 людей. Основний кадровий контингент санаторію «Трембіта» – жінки (71%) від загальної кількості співробітників. Середньостатистичний вік – у діапазоні від 26 до 35 років. Третина працівників працює в організації понад 3 роки.

*Таблиця 2.1.*

**Чисельність працівників у 2021-2023 р.р.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Персонал** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Загальна кількість | 49 | 52 | 47 |
| Керівники | 5 | 5 | 5 |
| Лікарі  | 4 | 4 | 3 |
| Середній медичний персонал | 22 | 20 | 20 |
| Молодший медичний персонал | 19 | 18 | 18 |

З табл. 2.1. видно, що у санаторії «Трембіта» у 2021-2023 р.р. спостерігалася плинність кадрів. Звісно, що найбільший вплив зробила ситуація із Covid-19, однак існують і інші проблеми, які впливають на плинність кадрів. Це пов'язано, перш за все, з тим, що навантаження у лікарів досить велике, а заробітна плата набагато нижча, ніж у приватних медичних закладах. Плинність кадрів спостерігається і категорії молодшого медичного персоналу. Преміальна частина оплати праці покоївок не підвищувалася протягом кількох років. Молодший медичний персонал зазвичай не бере участь у корпоративних заходах (святах, конкурсах), що також можна віднести до причин звільнень співробітників.

Система мотивації у санаторії «Трембіта» включає матеріальні та моральні стимули. Виплата заробітної плати провадиться двічі на місяць у встановлені дні: аванс 28 числа, заробітна плата з 12 по 17 число кожного місяця згідно з графіком. Заробітна плата перераховується на банківську картку. Питома вага змінної частини оплати праці становила у 2022 році 36% та у 2023 році 40% відповідно.

*Таблиця 2.2.*

**Аналіз заробітної плати у 2022-2023 р.р.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2022 р. тис. грн | 2023 р. тис. грн | Приріст + -  |
| Керівники |  |  |  |
| Оклад | 22060 | 22320 | + 260 |
| Премія | У розмірі окладу |
| Лікарі |  |  |  |
| Оклад | 16060 | 16320 | + 270 |
| Премія | 8890 | 9580 | + 680 |
| Медперсонал середньої ланки |  |  |  |
| Оклад | 12050 | 12330 | + 290 |
| Премія | 4890 | 5580 | + 690 |
| Технічний персонал |  |  |  |
| Оклад | 10000 | 10500 | + 500 |
| Премія | 3500 | 3500 |  |

З табл. 2.2 видно, що найбільш низькооплачуваною є категорія технічного персоналу. Негативним моментом є підвищення преміальної частини оплати праці технічного персоналу. Існуюча система преміювання є одним із вагомих мотивуючих факторів для працівників підприємства.

У систему преміювання санаторію «Трембіта» входять також такі види премій, заохочень та винагород:

* премія за покращення якості обслуговування відпочиваючих;
* одноразове заохочення працівників до ювілейних дат;
* винагорода за підсумками року.

Працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії у таких випадках:

* невиконання чи неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими чи технічними інструкціями;
* здійснення дисциплінарного порушення;
* заподіяння матеріальних збитків санаторію «Трембіта» або заподіяння шкоди його діловій репутації;
* порушення правил техніки безпеки та охорони праці, а також правил протипожежної безпеки.

Працівники повністю позбавляються премії у таких випадках:

* здійснення прогулу,
* поява на роботі у нетверезому стані, а також у стані наркотичного або токсичного сп'яніння,
* вживання спиртних напоїв.

Також у санаторії «Трембіта» встановлено такі доплати:

* доплата за шкідливі та важкі умови праці - у розмірах та порядку, передбачених законодавством про працю;
* доплата за суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування, збільшення обсягу виконуваних робіт у розмірі, що встановлюється за згодою адміністрації та працівника;
* доплата за роботу у вечірні та нічні години - у розмірах та порядку, передбачених законодавством про працю;
* доплата за понаднормову роботу;
* доплата за вихідні та святкові дні.

Конкретні розміри доплат встановлюються адміністрацією санаторію «Трембіта» в залежності від конкретних умов (ступеня впливу несприятливих факторів, обсягу роботи, її важливості для організації, рівня професіоналізму працівника та ін.)

До матеріальної мотивації у санаторії «Трембіта» належать також система пільг та компенсацій. Крім гарантій, передбачених Трудовим кодексом, таких, як оплата лікарняного листа, відпустка, пенсійне страхування, обов'язкове медичне страхування, співробітники також можуть скористатися такими пільгами та компенсаціями: компенсація транспортних витрат; доставка працівників службовим транспортом; дотація харчування для співробітників санаторію «Трембіта», питна вода для всіх категорій співробітників.

Таким чином, до санаторію «Трембіта» здебільшого нині застосовується економічна мотивація. Система оплати така, що співробітники отримують невеликі суми як зарплату, а значна частина одержуваних ними грошей оформляється як премія, розмір якої затверджує директор. На практиці це призводить до того, що співробітники не знають точно, яку суму вони отримають наприкінці місяця, і не розуміють критеріїв оцінки своєї роботи та нарахування премій.

У санаторії «Трембіта» проводяться щорічні планові атестації з метою оцінки професіоналізму, якості та ефективності діяльності. Моральна мотивація персоналу обмежується врученням грамот до святкових дат. За багаторічну, бездоганну працю та у зв'язку з ювілейними датами виплачується одноразова винагорода працівникам, які пропрацювали не менше 5 років у розмірі 10,000 грн.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити такі висновки:

У санаторно-курортному закладі «Трембіта» є недоліки як у матеріальному, так і моральному стимулюванні персоналу. Недостатня увага приділяється моральним методам мотивації.

Необхідно відзначити недостатню увагу до кар'єрного зростання та можливості навчання. Коли людина вважає, що досягнута ним посада представляє кінцевий етап, аж до виходу на пенсію, його мотивація знизиться, а то й зменшиться до нуля.

Зазначені проблеми можна вирішити з допомогою розробки нової ефективної системи мотивації для підприємства.

**Висновки до розділу 2**

Аналіз особливостей мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах розкриває важливі аспекти, пов'язані зі стимулюванням працівників у цій сфері. Висновок до даного розділу може містити такі основні пункти:

Виявлення ключових факторів мотивації: аналіз показав, що основними мотиваторами для персоналу санаторно-курортних закладів є надання можливості для професійного розвитку, визнання й заохочення з боку керівництва, гнучкі графіки роботи та добрі умови праці.

Роль фінансових стимулів: вища оплата праці виявилась важливим фактором мотивації для працівників, особливо тих, які займають посади зі значною відповідальністю. Однак, аналіз також показав, що фінансові стимули не є єдиними детермінантами мотивації, і інші нематеріальні аспекти також відіграють важливу роль.

Вплив комунікації та взаємодії: зв'язок між керівництвом та підлеглими, а також забезпечення відкритої та ефективної комунікації, є суттєвими факторами, які впливають на мотивацію персоналу. Аналіз показав, що працівники більш задоволені своєю роботою, коли вони мають можливість висловити свої думки, отримувати зворотний зв'язок та брати участь у прийнятті рішень.

Розвиток корпоративної культури: високий рівень мотивації спостерігається серед працівників, які відчувають себе частиною спільної корпоративної культури. Аналіз показав, що організації, які створюють сприятливу робочу атмосферу, сприяють розвитку командного духу та підтримують цінності, спільні для всього колективу, мають більш мотивований персонал.

Значення навчання та розвитку: професійний розвиток та навчання впливають на мотивацію працівників у санаторно-курортних закладах. Аналіз показав, що співробітники, які мають доступ до навчальних програм, тренінгів та можливостей покращення своїх навичок, виявляють більшу зацікавленість у своїй роботі та прагнуть до професійного зростання.

Висновок до розділу "Аналіз особливостей мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах" підкреслює, що ефективна мотивація персоналу у цій сфері вимагає комплексного підходу. Фінансові стимули, комунікація, розвиток корпоративної культури та навчання мають велике значення для створення мотиваційного середовища, яке сприяє задоволенню працівників, їх продуктивності та високій якості обслуговування у санаторно-курортних закладах.

У досліджуваному санаторно-курортному закладі «Трембіта» є недоліки як у матеріальному, так і моральному стимулюванні персоналу. Недостатня увага приділяється моральним методам мотивації.

Необхідно відзначити недостатню увагу до кар'єрного зростання та можливості навчання. Коли людина вважає, що досягнута ним посада представляє кінцевий етап, аж до виходу на пенсію, його мотивація знизиться, а то й зменшиться до нуля.

Зазначені проблеми можна вирішити з допомогою розробки нової ефективної системи мотивації для підприємства.

**РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ**

**3.1. Досвід успішних санаторно-курортних закладів**

Успішні санаторно-курортні заклади знають, що мотивований персонал є ключовим фактором для досягнення високої якості обслуговування та задоволення клієнтів. Ось кілька досвідчених підходів до мотивації персоналу

[47]:

* успішні заклади гостинності використовують різні стимулюючі програми, такі як бонуси за досягнення, премії, за позитивні відгуки від клієнтів та інші форми винагород. Додаткова мотивація в пікові періоди може підвищити продуктивність. Це допомагає підтримувати високий рівень мотивації серед персоналу.
* заклади гостинності надають можливості для професійного розвитку своїм працівникам. Це може включати тренінги, семінари, курси та інші освітні програми, які допомагають розширити знання та навички персоналу. Такі можливості розвитку сприяють зростанню професійної кар'єри та збільшують мотивацію працівників.
* заклади гостинності можуть пропонувати гнучкі графіки роботи, які враховують потреби та бажання працівників. Це дозволяє персоналу балансувати роботу з особистим життям, що сприяє підвищенню задоволеності та мотивації.
* відзначення досягнень та успіхів працівників має велике значення. Успішні заклади гостинності використовують систему визнання та похвали, де працівникам надають зворотний зв'язок, відзначають їхній внесок та висловлюють подяку за хорошу роботу.
* створюють сприятливу атмосферу для командної роботи та співпраці між працівниками. Вони сприяють формуванню відчуття приналежності до команди, спільних цілей та взаємодії, що підвищує мотивацію та забезпечує ефективність роботи.
* регулярна та відкрита комунікація між керівництвом та персоналом є важливою для мотивації. Успішні заклади гостинності встановлюють канали спілкування, такі як збори, наради, електронна пошта або внутрішній месенджер, для передачі інформації, вислуховування пропозицій та відповіді на запитання персоналу [50].
* заклади гостинності, які ставлять на перше місце комфорт та благополуччя свого персоналу, стимулюють його мотивацію. Це може включати створення зручних робочих місць, забезпечення здорового харчування, фітнес-програми, тімбілдинги та корпоративні заходи та інші фактори, які підтримують добробут персоналу.
* стимулюють мобільність свого персоналу, надаючи можливості для зміни посади або розвитку в нових напрямках. Це дозволяє працівникам розширити свої навички та відчути постійний рух уперед, що мотивує їх досягати нових результатів.
* розуміють важливість робочого балансу для свого персоналу. Вони надають гнучкість у розкладі роботи, можливість відпусток і відпочинку, а також підтримують здоровий підхід до праці. Це може включати встановлення розумних обмежень робочого часу, регулярні перерви та вихідні дні, сприяння фізичному та психологічному здоров'ю працівників.
* проявляють розуміння та підтримку індивідуальних потреб свого персоналу. Вони створюють можливості для збалансованого розвитку кар'єри, враховують особисті цілі та амбіції працівників. Це може включати надання підтримки у навчанні, допомогу у досягненні особистих цілей та флексібільність у робочих завданнях.
* встановлюють систему регулярного зворотного зв'язку та оцінки результатів працівників. Це дозволяє персоналу отримувати конструктивний фідбек, зрозуміти свої сильні сторони та області для покращення. Визначення конкретних цілей та планів дій сприяє зростанню мотивації та професійному розвитку.

Успішні заклади гостинності розуміють, що мотивований персонал є ключем до успіху. Вони інвестують у своїх працівників, створюють сприятливе робоче середовище та надають можливості для професійного зростання. Ці підходи сприяють збереження талановитого персоналу, підвищують продуктивність та покращують якість обслуговування.

* пропонують привабливі соціальні пакети та переваги для свого персоналу. Це можуть бути медичне страхування, пенсійні плани, знижки на послуги та товари, корпоративні події та інші додаткові переваги. Такі стимули допомагають привернути та утримувати талановитих працівників, підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою [29].
* успішні заклади гостинності прагнуть створити робоче середовище, що відображає різноманіття світу. Вони підтримують включення та рівноправність, створюють безпечне та поважне середовище для всіх працівників. Це забезпечує почуття належності, сприяє обміну та створює позитивну робочу атмосферу.
* надають значення лідерству та менторству. Вони сприяють розвитку лідерських якостей серед свого персоналу, надають можливості для кар'єрного зростання та навчання від більш досвідчених колег. Це спонукає працівників до саморозвитку, створює внутрішню мотивацію та впливає на підвищення продуктивності.

Успішні заклади гостинності не лише надають високу якість обслуговування своїм клієнтам, але й забезпечують мотивацію та задоволеність свого персоналу. Це досягається завдяки комплексному підходу до мотивації персоналу, що включає стимулюючі програми, професійний розвиток, гнучкі графіки роботи, визнання та похвалу, командну роботу, регулярну комунікацію, робоче середовище та благополуччя, горизонтальну та вертикальну мобільність, підтримку робочого балансу, розуміння та підтримку індивідуальних потреб, зворотний зв'язок та оцінку результатів, соціальні пакети та переваги, включення та розмаїття, лідерство та менторство [47].

Ці практики сприяють залученню талановитого персоналу, підвищенню його продуктивності, зниженню текучості кадрів та підвищенню рівня задоволеності роботою. Успішні заклади гостинності розуміють, що задоволені й мотивовані працівники створюють позитивну атмосферу, яка передається на клієнтів та сприяє успіху бізнесу.

**3.2. Пропозиції щодо особливостей мотивації персоналу у санаторно-курортному закладі «Трембіта»**

На підставі проведеного аналізу мотиваційної діяльності у санаторно-курортному закладі «Трембіта» необхідно:

* розробити модель мотиваційної системи у санаторно-курортному закладі «Трембіта»;
* подати мотиваційну систему у структурі управління;
* удосконалити роботу відділу кадрів;
* розробити систему преміювання, яка включає і молодший медичний персонал.

Успіх діяльності санаторно-курортного закладу «Трембіта» залежить від мотивації працівників. Їх треба мотивувати (проводити маркетинг кадрів), залучати та заохочувати. Необхідно використовувати різні тестування, випробувальні терміни та інші альтернативні підходи. Потрібно всіма доступними засобами підтримувати зацікавленість працівника праці у своєму закладі. В даному випадку необхідне матеріальне та психологічне заохочення. Необхідний постійний пошук нових (альтернативних) форм та методів заохочення праці, премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівників, які є обов'язковими та оплачуються в рамках постійної частини заробітку.

Також необхідно давати зрозуміти працівникові, що премія – це не звична форма доплат, яка не може стимулювати працівника, а доплата за ефективну працю, ініціативу тощо. Необхідно піклуватися про моральний стан працівника - визнання праці співробітників, які досягли значних результатів з подальшого їх стимулювання, проводити популяризацію результатів праці окремих працівників, отримали визнання.

Потрібно постійно підвищувати кваліфікацію співробітників та організовувати для працівників контакти з людьми, у яких можна чогось повчитися. В даний час передбачається у санаторно-курортному закладі «Трембіта» створити умови для навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це може бути вивчення іноземних мов, історії культури різних народів, що є необхідним для ефективної роботи у сфері санаторно-курортного обслуговування.

Необхідно запровадити практику цільового управління, яка полягає у тому, що керівник санаторію «Трембіта» ставить своєму співробітнику завдання, що вони спільно обговорили. Такий процес стимулює зростання співробітника, оскільки він розуміє, чого чекає від нього керівництво. Завдання має бути чітко сформульовано без надмірної деталізації. Якщо виконання завдання залежить лише від одного співробітника, необхідно проінформувати про це. Якщо доручення узгоджено із співробітником, необхідно надати йому все, що потрібно для успішної роботи (гроші, час та ін.).

Необхідно застосувати у санаторно-курортному закладі «Трембіта» одну з найпопулярніших сьогодні стратегій мотивації – створення команди. Команда - група людей, об'єднаних спільною метою, що використовують для її досягнення здібності кожного члена команди та можливості об'єднаної групи [6]. Під час створення команди переслідуються мета:

* дати відчути співробітникам, що їхній внесок оцінений;
* визнати, що жодної мети не може бути досягнуто без участі всіх, хто працює в цьому напрямку, незалежно від їх положення в ієрархії;
* створити атмосферу поваги та довіри між членами команди;
* забезпечити більш ефективний зв'язок між працівниками.

При створенні ефективної внутрішньокорпоративної культури в закладі необхідно інформувати про успіхи працівника коло його близьких друзів та знайомих. Для цього пропонується використовувати листи подяки грамоти, пам'ятні сувеніри, подарунки. Можна також організовувати Дні сім'ї та запрошувати родичів співробітників на корпоративні свята, які організовує санаторно-курортний заклад «Трембіта».

Як удосконалення внутрішньокорпоративних PR-заходів у санаторно-курортному закладі «Трембіта» пропонується запровадити організацію конкурсів, наприклад використання експертних оцінок діяльності співробітника чи підрозділу, заснованих на балах, з описом порядку їх присвоєння. Необхідно визначити кілька критеріїв оцінки (якість, дисципліна, санітарія та гігієна тощо), що вимірюються в балах. В організації конкурсу необхідно описати систему надання балів. В іншому випадку недостатня поінформованість персоналу призведе до розчарування співробітників, що не перемогли, а захід, замість того щоб стимулювати персонал до підвищення ефективності своєї діяльності, знизить лояльність персоналу до проведення змагання в наступні періоди. Будь-який співробітник має можливість отримати персональне заохочення або премію.

Необхідно розвивати почуття команди – спонукати гордість за свій заклад. Для цього можна використовувати символи. Пропонується використовувати символіку санаторію на предметах, які вони могли б одягати, носити із собою або ставити на столи. Таке нагадування співробітникам про приналежність до команди зазвичай виправдовує витрачені кошти.

Співробітники санаторію мають пріоритетне право на заповнення вакансій. Необхідно доводити інформацію про вакансії до персоналу санаторію «Трембіта».

Керівництво санаторію ставить за мету у майбутньому підвищення рівня професійних знань співробітників для найбільш ефективного виконання ними своєї роботи, тому для підвищення їх кваліфікації необхідна систематична участь у тренінгах, семінарах, презентаціях. Для самоосвіти співробітників необхідно організувати бібліотеку, де можна буде ознайомитися з професійною періодичною літературою та найцікавішими виданнями з менеджменту, маркетингу, психології та професійної діяльності в галузі санаторно-курортного обслуговування.

Заклад розміщення орієнтований на активний розвиток кадрового потенціалу серед молодих перспективних співробітників. Для реалізації цієї мети у закладі діє корпоративний проект «Кадровий резерв».

**Висновки до розділу 3**

Розділ "Практичні аспекти мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах" пропонує дослідження різних аспектів мотивації персоналу в контексті санаторно-курортних закладів.

Мотивація є ключем до поведінки людини. Як відомо з багаторічного досвіду, непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить відчутні результати, ефективність організації падає. Нині досягти успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна.

Мотивований персонал є одним з ключових факторів успіху санаторно-курортного закладу. Висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності, якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Для практичного втілення мотиваційних стратегій можна розглянути такі кроки, як:

* Вивчення потреб та очікувань персоналу.
* Розробка індивідуального підходу.
* Фінансова мотивація.
* Нематеріальна мотивація.
* Лідерство та комунікація.
* Система винагород та визнання.
* Забезпечення фізичного та психологічного благополуччя.
* Розвиток командного духу.
* Постійне вдосконалення системи мотивації.

Загальний підхід до мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах має бути гнучким і адаптованим до конкретних потреб та контексту санаторно-курортного закладу. Важливо враховувати індивідуальність кожного працівника та забезпечувати персоналізований підхід до мотивації.

Додатково, розробка програми неперервного навчання та розвитку персоналу може сприяти підвищенню мотивації. Це можуть бути тренінги, семінари, внутрішні та зовнішні навчальні курси, що дозволять працівникам розвивати свої професійні навички та здібності. Персонал повинен мати можливість оволодіти новими знаннями та уміннями, що підвищить їхню компетентність та самооцінку.

Нарешті, ефективна комунікація є ключовим елементом практичної мотивації персоналу. Спілкування між керівництвом та працівниками повинно бути відкритим, прозорим та двостороннім. Важливо створити можливості для спільного обговорення проблем, ідей та питань, а також надати працівникам можливість висловити свою думку та брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їхньої роботи.

В санаторно-курортному закладі «Трембіта» існує система мотивації персоналу, що включає матеріальні та моральні стимули до праці. З недоліків можна відзначити недостатню увагу до моральної мотивації, збереження традиційних способів моральної та матеріальної мотивації персоналу, недостатню увагу до стимулювання підвищення освітнього та професійного рівня персоналу.

Необхідна оптимізована система оплати ставки. Так само можна запровадити індивідуальну систему оплати та преміювання, при цьому працівник повинен знати, за що і чому відбулися надбавки, щоб усі співробітники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь всіляко заохочується керівництвом.

Необхідний постійний пошук нових (альтернативних) форм та методів заохочення праці, премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівників, які є обов'язковими та оплачуються в рамках постійної частини заробітку.

**ВИСНОВКИ**

У даній магістерській роботі було досліджено тему мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах. Метою дослідження було визначити основні чинники, що впливають на мотивацію працівників в цьому секторі, а також розробити рекомендації щодо покращення мотиваційної системи.

На підставі проведеного аналізу літературних джерел та результатів емпіричного дослідження можна зробити наступні висновки:

Мотивація персоналу є ключовим фактором успіху санаторно-курортних закладів. Задоволеність та мотивація працівників безпосередньо впливають на якість обслуговування гостей та конкурентоспроможність закладу.

Основні чинники мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах включають фінансову винагороду, можливості кар'єрного росту, визнання та похвалу, професійний розвиток, комунікацію та спілкування в колективі, робочі умови та корпоративну культуру.

На сьогоднішній день є колосальна кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх постійно зростає. Більше того, той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти «відключенню» тієї самої людини. Ніхто точно не може сказати, як детально діє механізм мотивації, якої сили має бути мотивуючий фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує. При всій широті методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник компанії повинен сам вибирати, яким чином стимулювати кожного працівника для виконання головного завдання – виживання закладу у жорсткій конкурентній боротьбі.

Система мотивації повинна бути комплексною та враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників. Важливо встановити прозорі критерії оцінки праці, створити можливості для професійного розвитку та самореалізації співробітників.

Впровадження системи мотивації вимагає активного участі керівництва та залучення співробітників до процесу планування та прийняття рішень. Керівництво повинно створити стимулюючу та підтримуючу робочу атмосферу, де співробітники відчувають свою цінність та вплив на успіх організації.

Одним із ефективних методів мотивації персоналу є впровадження системи нагород та визнання. Це може включати фінансові премії, почесні звання, подяки та похвали за досягнення. Важливо забезпечити справедливий та прозорий процес розподілу нагород, щоб працівники відчували справедливість і мотивацію до досягнення високих результатів.

Комунікація є ключовим елементом в мотивації персоналу. Керівництво повинно забезпечити відкритий та двосторонній потік інформації, де працівники мають можливість висловлювати свої думки та ідеї. Регулярні наради, збори та індивідуальні розмови можуть допомогти встановити ефективний комунікаційний процес.

Професійний розвиток є важливим елементом мотивації персоналу. Забезпечення можливостей для навчання, тренінгів та подальшого розвитку навичок допоможе співробітникам почувати себе цінними та зберегти мотивацію до саморозвитку.

Враховуючи зазначені висновки, рекомендується санаторно-курортним закладам активно працювати над розвитком та впровадженням ефективної системи мотивації персоналу. Це допоможе залучити та утримати кваліфікованих працівників, покращити якість обслуговування та підвищити конкурентоспроможність закладу в санаторно -курортній галузі. Для досягнення цих цілей рекомендується:

Встановити чітку і прозору систему винагород, яка враховує якість та результативність роботи працівників. Фінансові стимули повинні бути справедливими та адекватними, враховуючи специфіку санаторно-курортного закладу.

Розвивати можливості кар'єрного росту для працівників. Забезпечити систему оцінки та розвитку професійних навичок, де співробітники мають можливість просуватися по службі, отримувати нові відповідальні завдання та розширювати свої професійні компетенції.

Визнавати та похвалювати працівників за їхні досягнення. Забезпечити систему подяк та внутрішньої мотивації, де працівники отримують визнання за свою працю та вклад у розвиток закладу.

Створити комунікаційну культуру, що сприяє відкритості та взаємодії між керівництвом та персоналом. Регулярно проводити наради, збори та індивідуальні розмови для обговорення проблем та ідей, а також для вислуховування думок та пропозицій працівників.

Інвестувати в професійний розвиток персоналу. Забезпечити навчання, тренінги та семінари, які допоможуть співробітникам покращити свої професійні навички та зберегти мотивацію до саморозвитку.

Впровадження рекомендацій, зазначених у даному висновку, допоможе покращити мотивацію персоналу у санаторно-курортних закладах та забезпечить більше задоволення працівників, їхню відданість та залученість до роботи. Це в свою чергу сприятиме підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності санаторно-курортного закладу.

Однак, слід зазначити, що мотивація персоналу є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов. Санаторно-курортні заклади повинні здійснювати систематичний моніторинг ефективності мотиваційних заходів та вносити корективи, якщо потрібно.

У майбутньому дослідження може бути розширене шляхом вивчення специфічних аспектів мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах, таких як вплив на здоров'я та рекреацію співробітників, управління стресом та втомою, а також розгляд альтернативних моделей мотивації, наприклад, використання групових або індивідуальних стимулів.

В цілому, дослідження мотивації персоналу у санаторно-курортних закладах є важливим кроком у напрямку покращення умов праці та якості обслуговування. Створення мотивуючої робочої атмосфери, розробка ефективної системи винагород та розвитку, а також забезпечення взаємодії та комунікації між керівництвом та персоналом є ключовими аспектами успішного управління персоналом у даній галузі.

**Додатки**

**Додаток А**

****

****