



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Повышение эффективности управления системой мотивации персонала организации (на примере санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»)»

Исполнитель Храмова Л.С.

Руководитель кандидат экономических наук, доцент Шутов В.В.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Туапсе  
2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы управления мотивацией персонала на предприятии.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала.....	6
1.2 Теории и виды мотивации трудовых ресурсов.....	13
1.3 Методы мотивации персонала в организации.....	24
<b>Глава 2 Анализ и оценка системы управления мотивацией персонала в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».....</b>	<b>31</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».....	31
2.2 Анализ системы управления мотивацией персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».....	45
<b>Глава 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» и оценка их экономической эффективности.....</b>	<b>59</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>72</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>78</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>81</b>

## Введение

Эффективность деятельности предприятия непосредственно зависит от качества управления не только его финансами, но и непосредственно персоналом. Мотивация является необходимым элементом системы управления персоналом. Создание условий для мотивации работников и ее практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Ориентация работников на достижение целей организации является главной задачей руководства персоналом.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, на формирование и развитие мотивационной структуры человека.

Руководители всегда понимали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они считали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В настоящее время проблема мотивации персонала требует комбинированных подходов и методов, основанных на знании и использовании, как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук.

Система мотивации является одним из основных элементов системы управления, которая осуществляет воздействие на сотрудников для достижения главной цели организации. На практике система мотивации реализуется через программы мотивации, которые включают в себя различные методы мотивации сотрудников.

**Актуальность темы исследования** определяется тем, что от эффективной системы мотивации персонала зависит не только повышение

социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

**Объект исследования:** санаторий «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

**Предмет исследования:** система управления мотивацией персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

Таким образом, исходя из вышеизложенного, **целью** данной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» и оценка их экономической эффективности.

Для достижения этой цели потребуются решение следующих **задач**:

1. Охарактеризовать основные понятия исследования, такие как «мотив», «мотивация», «стимулирование»;
2. Изучить теории и виды мотивации трудовых ресурсов;
3. Рассмотреть методы мотивации персонала в организации;
4. Дать организационно-экономическую характеристику санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»;
5. Проанализировать систему управления мотивацией персонала в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» и определить ее основные проблемы;
6. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»;
7. Провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, 9 приложений.

В первой главе исследования будут рассмотрены теоретические и

методологические основы управления мотивацией персонала на предприятии.

Во второй главе будет изучена система мотивации труда персонала и ее основные проблемы в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

В третьей главе дипломной работы будут разработаны мероприятия по повышению эффективности управления системой мотивации персонала в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

**Теоретической и методической основой** для изучения и написания курсовой работы являются труды ученых и практиков, занимающихся научными и научно-практическими исследованиями в области мотивации персонала: Л.С. Выгодский, Ф. Герцберг, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.Н. Леонтьев, А. Маслоу, М.П. Переверзев, С.А. Сурков, и другие.

**Информационно-методическим обеспечением** при написании работы послужили источники из списка используемой литературы, а также материалы исследуемого предприятия.

Дипломная работа изложена на 92 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных литературы (31 наименования), 9 приложений, содержит 7 рисунков, 16 таблиц.

# **Глава 1 Теоретические и методологические основы управления мотивацией персонала на предприятии**

## **1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала**

В действиях любой личности существуют две взаимосвязанные черты: побудительная и регуляционная. Побуждение содержит в себе стимулирование и направленность поведения человека, а регуляция следит за тем, как поведение формируется от возникновения и до завершения в определенной ситуации. Психологические процессы и явления, такие как восприятие, ощущение, воображение, память, внимание, мышление, способности, характер, темперамент, эмоции, обеспечивают регуляцию поведения. Что же касается его активизации, или побуждения, то оно связано с понятиями мотива и мотивации. Эти понятия включают в себя представление о потребностях, интересах, целях, намерениях, стремлениях, побуждениях, имеющихся у человека, о внешних факторах, которые заставляют его вести себя определенным образом.

Каждое дело человека направлено на достижение конкретной цели, удовлетворение потребности, и собственно эта устремленность и уровень инициативности в деятельности человека являются предметом влияния системы мотивации [5, с. 232].

Мотив – это внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей, это «искра», проскакивающая между потребностью и стимулом [13, с. 27].

Мотив, стимулирующий поступки человека, имеет индивидуальный характер, зависит от множества факторов как внешних, так и внутренних, а также от действия других мотивов, одновременно появляющихся вместе с ним [2].

Формируясь, он проходит через все психологические образования, участвующие в детерминации мышления и поведения человека. Мотив не только толкает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Если мотив побуждает действия по

устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть абсолютно разнообразными, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек имеет способность влиять на свои мотивы, уменьшая их действие или даже полностью ликвидируя их из своей мотивационной совокупности.

Мотив прочно связан с эмоциями и волей человека. Он является импульсом и причиной для человеческой активности. Зрелый мотив – это, прежде всего, осознанное побуждение.

Не смотря на то, что мотивы обычно появляются в подсознании, они становятся рычагом поведения, как правило, находясь лишь в небольшой мере осмысленными. Мотив является феноменом психики, субъективной реальности, то есть сознания и подсознания. Несмотря на то, что мотив стремится к действию, толкает к нему, он может и не перейти в действие или поведение. В этом случае происходит борьба мотивов, где побеждает наиболее сильный из них. При этом актуализация означает превращение мотива в главный импульс психологической активности, формирующий поведение человека.

Обычно совокупность мотивов определяет поведение человека. В этой совокупности мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени их влияния на поведение человека.

Относительно сущности понятия мотивации труда существуют различные мнения, так как проблемами мотивации занимаются многие специалисты – психологи, социологи, экономисты, которые концентрируют свое внимание на различных аспектах этого вопроса.

В менеджменте существует множество определений понятия «мотивация».

По мнению профессора М.П. Переверзева, мотивация определяется как процесс стимулирования (или побуждения) самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации [8, с. 256].

По мнению Х. Хекхаузена, это процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность.

«Современный экономический словарь» дает следующее определение: «Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения».

Также мотивация – это:

1) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

2) состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации;

3) стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности;

4) динамичная система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотивов), вызывающих и направляющих поведение человека.

5) сложный процесс детерминации поведения и мышления человека, его побуждения к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов.

Она – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека, и прежде всего его потребностей, стимулов, способных удовлетворить их, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение.

Вообщем, мотивация – комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей [4, с. 57].

Можно выделить основные моменты понятия мотивации. Мотивация – это использование мотивов поведения; побуждение к активной деятельности; процесс стимулирования; действие любых стимулов; состояние предрасположенности и готовности; совокупность устойчивых мотивов; совокупность внутренних стимулов.

Следует отметить, что термин «мотивация» имеет два смысла. С одной стороны, им обозначается мотивационная система одного или нескольких работников. С другой стороны, с помощью данного термина обозначают процесс мотивации работника, группы, коллектива, имея в виду при этом формирование, закрепление и действие тех или иных мотивов.

В теоретическом и практическом отношениях чрезвычайно важными являются два соотношения:

- 1) воздействие системы и процесса стимулирования на систему и процесс мотивации (прямое влияние);
- 2) влияние системы и процесса мотивации на систему и процесс стимулирования (обратное влияние).

История научных исследований показывает, что задачами мотивации занимались психологи, а проблемами стимулирования – менеджеры. Поэтому продолжительное время в научном мире проблемы мотивации находились в одном «отсеке», а стимулирования – в другом. Однако на практике и те, и другие задачи приходилось и приходится решать, считаясь с их взаимосвязью [3, с. 115].

Рычагом процесса мотивации труда является формирование потребности. Потребности – это источник активности человека. Потребности могут быть естественными и социальными; врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (выживаемость) и вторичными (развитие личности); материальными и нематериальными.

Потребности так же различны, как и сами люди. То, в чем человек испытывает необходимость, зависит от уровня его развития. Потребности имеют тенденцию формироваться.

Для того, что человек проявил активность не достаточно присутствия одних лишь потребностей. Помимо них инициативность деятельности людей определяют осознанные или неосознанные внутренние порывы, побуждения к действиям, обращенным на удовлетворение этих потребностей. Так, интересная работа доставляет человеку удовольствие, и он готов работать буквально даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы ее не делать.

Притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей:

- ожидания – оценка личностью вероятности наступления события, конкретизирующая притязания применительно к ситуации;
- установки, представляющие собой готовность, предрасположенность человека к тем или иным стереотипным действиям в конкретной ситуации»
- стимулы – блага, с помощью которых человек может удовлетворить потребности.

Стимулы являются рычагами влияния или носителями раздражения, порождающие действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать конкретные вещи, поступки людей, возможности, обещания, носители обязательств и возможностей и все то, что может возместить человеку за его труд или то, что бы он хотел бы получить за свои действия. Человек не всегда осознано откликается на стимулы. На определенные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательно.

У людей воздействие на определенные стимулы различно. Поэтому сами по себе стимулы не имеют безусловного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Процесс применения всевозможных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы.

Одной из самых встречающихся его форм в практике управления является материальное стимулирование. Значение этой формы стимулирования весьма высоко. Но важно избегать преувеличения возможности материального стимулирования, так как личность имеет крайне сложную систему

потребностей, интересов, целей и приоритетов [4, с. 83].

Стимулирование отличается от мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может выполняться мотивирование. Стимулирование является побуждением работников к заинтересованности в результатах своего труда.

Если коллектив в организации сплоченный и система мотивации удовлетворяет работников, то стимулирование, как средство управления людьми, применяется гораздо реже. Воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что сотрудники сами готовы с интересом участвовать в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая должного стимулирующего воздействия.

В деятельности человека мотивация воздействует на следующие характеристики деятельности человека: настойчивость, старание, добросовестность, усилие, направленность.

Человек может заниматься любой деятельностью, тратя на нее абсолютно разные усилия. Работник может трудиться в полную силу, а может и в полсилы; может стараться брать легкую работу, а может заниматься и тяжелой работой; находить элементарное решение, искать и браться за сложную задачу. Все это говорит о том, какие усилия готов тратить человек. Это обусловлено тем, насколько мотивирован работник на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Один может быть равнодушен к тому, как он осуществляет свою деятельность, а другой стремится к наилучшему качеству своей работы, выполняет свои обязанности с полной отдачей, стремится продвинуться по карьерной лестнице, совершенствует свои знания и умения.

Следующая характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в упорстве продолжать и развивать начатое дело. Очень часто встречаются люди, быстро теряющие интерес к начатому делу. Потеря интереса к делу и отсутствие упорства, несмотря на то, что в начале работы

присутствовали очень хорошие результаты деятельности, могут привести к сокращению усилий и стараний в своем деле, что приведет к низкому качеству работы. Отрицательно воздействует на продолжение дела и отсутствие настойчивости. Например, работник представляет интересные для организации предложения, но для их реализации делать ничего не желает. Это обернется для предприятия упущенными возможностями.

Необходимым условием для успешного осуществления деятельности является добросовестность при ее выполнении. Сотрудник, имея высокую квалификацию и знания, будучи способным работником, может относиться к своему труду безответственно, что отрицательно скажется на всех положительных результатах его деятельности.

Характеристикой, указывающей на стремление работника к определенным действиям, является направленность.

Человек осуществляет свою деятельность потому, что она доставляет ему удовлетворение – материальное или моральное. Представления о направленности действий того или иного сотрудника весьма важны, так как это в каком-либо случае сможет помочь с помощью мотивирования направить эти действия для достижения определенных целей [1, с. 12].

Таким образом, сказанное выше поможет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда сформирована на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на

фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, но и противостоять друг другу.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [2]

## **1.2 Теории и виды мотивации трудовых ресурсов**

Многие руководители испытывают сильное влияние «старых» концепций мотивации. Самой первой концепцией мотивации трудовой деятельности является так называемый метод «кнута и пряника», возникший еще в далеком прошлом и просуществовавший на протяжении всей истории человечества.

Основной смысл данного метода раскрывается в его названии. Человек получает вознаграждение за работу, выполненную должным образом. В древности люди, таким образом, зарабатывали для себя еду, а современный человек – заработную плату. Если работа не выполнялась или выполнялась плохо, то человек подвергался наказанию: в прошлом телесными наказаниями, в настоящее время – лишением заработной платы.

В современных условиях этот метод малоэффективен, так как работник не будет заинтересован в увеличении производительности труда по собственной инициативе и более того не смирится с моральным, а тем более

материальным ущемлением его потребностей. В случае их проявления работник просто уволится из организации [5, с. 238].

После того как Э. Мэйо представил свой труд, стало ясно, какую потенциальную выгоду обещает понимание психологии. Мэйо и его сотрудники, проводя в течение восьми лет исследования поведения работника, пришли к осмыслению того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, оказывают большое влияние на продуктивность труда.

Каждый руководитель для успешного руководства персоналом обязан хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят его подчиненные и к чему они стремятся. Опираясь на это, руководитель либо меняет мотивационную структуру поведения сотрудников, формируя необходимые мотивы и смягчая нежелательные, либо реализовывает прямое стимулирование их действий [8, с. 260].

Существует достаточно много теорий мотивации и, с точки зрения классификации Х. Шольца, целесообразно их разделение, в зависимости от предмета анализа, на три главных направления: теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека; внутриличностные теории; процессуальные теории.

Первая группа теорий опирается на определенный образ человека-работника, основные аспекты поведения личности; вторая группа рассматривает структуру потребностей и мотивов личности, их взаимодействие и проявление; третья – изучает влияние на мотивацию различных факторов среды, среды, восприятие им трудовой ситуации.

Первая и вторая группа теорий опираются на определенные представления о человеке и его отношении к труду, и это связывает их. Процессуальные же теории мотивации более современны, и они опираются на суждения о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Наиболее популярными теориями мотивации, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека, являются «XY-теория»

Макгрегора; теория человеческих отношений; теория «Z» Оучи.

Самой простой и распространенной теорией в этой группе является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, под названием «XY-теория». Эта концепция содержит в себе две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y».

Теория «X» отталкивается следующих суждений: человек ленив и старается избегать труда; работники боятся ответственности; для успешных результатов предприятия необходимо под угрозой наказания заставлять работников трудиться, но при этом и не забывать о вознаграждении; основными методами управления являются жесткое руководство и контроль; в поведении работников преобладает стремление к безопасности.

Согласно этой теории следует создавать управление организацией на представлениях о том, что человек плохой, недобросовестный и безынициативный работник. Основой для руководства является отрицательная мотивация работников, основанная на страхе наказания.

Теория «Y» является дополнением теории «X». И хотя ее идеи развивались примерно с 1930-х гг., она была представлена лишь в 1960-х гг. Данная теория базируется на обратных принципах теории «X» и содержит в себе следующие утверждения: отсутствие желания работать не является природным качеством работника, а, скорее всего, это результат плохих условий труда, подавляющих любовь к труду; работники желают брать на себя ответственность при успешном опыте; для реализации целей организации наилучшими средствами являются вознаграждение и личностное развитие сотрудников; имея должные условия, сотрудники быстрее воспринимают цели предприятия, развивают в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль; трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.

Важнейшим выводом теории «Y» является то, что подчиненным следует давать больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы и способствовать этому благоприятными условиями.

Д. Макгрегор рекомендует при использовании «XY-теории» учитывать

конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Руководителям необходимо стараться мотивировать своих подчиненных, чтобы они переключались от состояния «Х» к состоянию «У», или от состояния «экономического человека», у которого главными мотивами являются материальное вознаграждение и безопасность, к «человеку социальному», побуждаемому более высокими потребностями: признания, уважения, самореализации и т.п. В целом во взглядах современных менеджеров на работника преобладают установки теории «У».

В 1930-40-х гг. в США зародилась теория человеческих отношений, а в 1960-х гг. она приобрела широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Данная теория стала импульсом для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда. Теория человеческих отношений опирается на следующих идеях: трудовая мотивация обуславливается, имеющимися в организации социальными нормами, а не потребностями и материальными стимулами; удовлетворенность трудом, складывающаяся из высокой заработной платы, возможности продвижения по карьерной лестнице, внимания руководителей, интересного содержания деятельности, является важнейшим мотивом производительности труда; для успешного мотивирования труда высокую важность имеют социальное обеспечение, информирование работников о жизни организации, развитые коммуникации между иерархическими уровнями организации.

Теория человеческих отношений имеет широкое распространение и практическое использование, многие идеи теории человеческих отношений широко используются и в наши дни.

В теории «Z» Оучи главной отличительной чертой является обоснование коллективистских принципов мотивации и менеджмента в целом. Исходя из основных положений данной теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», то есть предприятия как одной большой семьи.

У сотрудников, при помощи должной организации и стимулирования,

формируются отношения доверия, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии, производительности труда.

Главной движущей силой поведения подчиненных является построенная по клановому принципу корпорация. Основными признаками такой корпорации являются: бессрочный наем; широкие коммуникации; медленное продвижение по службе; коллективный метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное общение руководителей с подчиненными; гласность; высокая степень равенства доходов, сглаженность ранговых различий.

Итак, теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника.

В основном теории мотивации, дающие общую картину человека – работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные, углубленные выводы о работнике, структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации содержат внутриличностные и процессуальные теории мотивации.

Внутриличностные теории мотивации стараются раскрыть мотивационный процесс с помощью выявления влияния на него различных потребностей человека. Наиболее известными теориями мотивации являются следующие: теория иерархии потребностей А. Маслоу; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория мотивационно-гигиеническая (двух факторов) Ф. Герцберга.

Наиболее известную классификацию потребностей человека предложил А. Маслоу, рассматривая их в виде иерархической структуры, выделив пять групп потребностей (рис.1).



**Рис. 1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу [16, с. 52]**

Первые четыре группы потребностей (физиологические потребности, потребность в самосохранении, потребность человека принадлежать к социальной группе, потребность признания и уважения) обычно называют потребностями дефицита, так как степень их удовлетворения имеет предел. Пятый вид потребностей (самовыражения) составляют потребности в самореализации – это потребности роста, который может быть безграничным. В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей [13, с. 53].

Теория потребностей Маслоу является одной из самых известных теорий

мотивации. Автор данной теории считает, что люди всегда ощущают какие-либо потребности, побуждающие их к совершению поступков. Если же человек ощущает сразу несколько взаимодействующих потребностей, то самая сильная из них и обуславливает его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет преобладать у него в будущем, и применять мотиватор для повышения эффективности его деятельности [13, с. 54].

Теория МакКлелланда говорит о том, что любое предприятие дает возможность работнику реализовать три потребности высшего уровня: во успехе, принадлежности и власти. На основе этих трех потребностей появляется еще и четвертая – потребность в избегании препятствий при осуществлении первых трех названных потребностей.

Потребность успеха проявляется в желании работника достигать своих целей более результативно, чем прежде. Работники, имеющие эту потребность, склонны брать работу с элементами вызова. Это позволяет работникам определять свои цели самостоятельно.

Потребность принадлежности определяется стремлением к доброжелательным взаимоотношениям с окружающими. Работники с высокой потребностью к этой принадлежности стремятся устанавливать и сохранять дружеские отношения со всеми сотрудниками, стараются заработать одобрение и помощь со стороны окружающих.

Потребность во власти формируется в процессе обучения, жизненного опыта и поэтому считается приобретенной. Она заключается в том, что человек хочет руководить подчиненными, всеми ресурсами и процессами на производстве и в окружении.

Потребности, предложенные МакКелландом, не размещены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Ф. Герцберг совместно со своими сотрудниками во второй половине 1950-х годов создал новую модель мотивации, сформированную на потребностях. Автор данной модели выделил две категории мотивационных

факторов – «гигиенические» и «мотиваторы». «Гигиенические» факторы вынуждают работников отвлекаться от работы, тем самым создавая им трудности. «Мотивирующими» факторами считаются те самые факторы, которые поднимают настроение работника, облегчая им трудовой процесс. Данные факторы описаны в табл. 1.

**Таблица 1**

**Мотивационно-гигиеническая теория (двух факторов)**

**Ф. Герцберга [13, с. 67]**

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивирующие факторы</b>
Политика руководства и административные методы	Успех
Условия труда	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работником	Возможность творческого и профессионального роста

Гигиеническими факторами являются факторы внешней среды, влияющие на процесс мотивации весьма велико, как в положительную, так и в отрицательную сторону. Так, когда деятельность организации успешна и работнику нравятся условия труда, формирование положительной мотивации упрощается и наоборот.

Мотивирующие факторы – это основные факторы, непосредственно вызывающие удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они являются стимуляторами эффективного труда.

Ф. Герцберг, резюмируя результаты своего труда, выделил следующее: при недостатке гигиенических факторов наблюдается отсутствие удовлетворенности трудом; наличие мотивирующих факторов способствует

частичному возмещению недостатка гигиенических факторов; при нормальных условиях труда наличие факторов гигиены считается естественным и не оказывает мотивационного воздействия; положительная мотивация достигается с помощью мотивационных факторов с присутствием факторов гигиены [13, с. 56].

Однако в этой теории существует изъян, который определяется тем, что любой фактор – либо гигиенический, либо мотивационный – может у одного работника вызывать удовлетворенность работой, а у другого – недовольство, и наоборот. Ведь у всех людей существуют различные потребности, и мотивировать разных людей будут различные факторы [8, с. 241].

Каждая из изложенных теорий получила широкое признание и внесла важный вклад в разработку знаний о мотивации.

Совершенно иными являются процессуальные теории мотивации. Данные теории основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности. К этой группе относятся 3 теории: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости С.Адамса; теория Портера – Лоулера.

Согласно теории ожиданий В. Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Теория ожиданий обуславливается тем, что поведение сотрудников определяется поведением: руководителя, стимулирующего работу сотрудника при обусловленных условиях; сотрудника, уверенного, что при ему будет выдано вознаграждение при определенных условиях; сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы им будет выдано определенное вознаграждение; сотрудника, сопоставляющего размер вознаграждения с необходимой ему суммой.

Из теории Врума следует, что мотивация работника определяется привлекательностью вознаграждения, ожиданиями, что оно будет получено, и

ожиданиями того, что трудовые результаты приведут к выполнению задания.

Согласно теории справедливости Адамса, люди индивидуально определяют связь заработанного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих похожую работу. Если сравнение показывает несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что персоналу необходимо думать, что они получают справедливое вознаграждение за свой труд. Если это условие не будет определено, работники будут уменьшать интенсивность труда. При расхождении в вознаграждениях необходимо пояснять работникам, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение [5, с. 242].

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера объединила в себе основные идеи теорий Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума.

Логика данной модели такова, что работник определяет для себя привлекательность, ценность вознаграждения, ожидаемого за достижение трудовой цели. Он оценивает вероятность реализации цели и получения вознаграждения. Это определяет его стремление выполнить работу. Тем не менее, на достижение цели влияют личные черты и способности работника, а также требования со стороны руководства и должностных инструкций и их восприятие. В результате достигается цель. Достижение цели влечет за собой внутреннее вознаграждение (гордость, самоуважение). Оно сопровождается также внешним вознаграждением: зарплатой, премией, похвалой и т.п. Вознаграждение оценивается как справедливое или несправедливое. Внутреннее и внешнее вознаграждения, а также оценка их справедливости определяют удовлетворенность работой. Удовлетворенность оказывает обратное воздействие на определение ценности нового вознаграждения. Кроме

того, достигнутые результаты влияют на последующую оценку вероятности будущих вознаграждений.

Модель Лоулера–Портера достаточно сложна для подтверждения, однако она опирается на исследованные теории мотивации. Ее знание полезно для руководителей, поскольку она дает содержательный обзор различных элементов и взаимозависимостей механизма мотивации [13, с. 61].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они изучали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека. Можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, а именно повышением качества рабочей силы; улучшением организации труда; вовлечением персонала в процесс управления; стимулированием [1, с. 51].

### 1.3 Методы мотивации персонала в организации

Руководителю предприятия, для заинтересованности сотрудников реализовывать должным образом свою деятельность, нужно выстроить организованную систему мотивирования и стимулирования труда сотрудников. Если принятые меры будут успешными, то сам подчиненный будет стремиться увеличить качество и результативность своей деятельности.

Признаком того, что в организации отсутствует система мотивирования, является такой показатель, как текучесть кадров. Любой человек хочет работать там, где ему предоставят хорошие условия оплаты. Однако, чтобы сохранить сотрудников и привлечь их к увеличению результатов собственной деятельности, одной заработной платы недостаточно. Необходима комплексная система стимулирования эффективности труда персонала, которая будет включать не только материальное, но и моральное стимулирование.

Методы мотивирования сотрудников бывают самыми различными и обуславливаются проработанностью системы мотивации в организации, общей системы управления и спецификой деятельности самой организации.

Методами мотивирования результативного трудового процесса являются материальное поощрение, организационные методы, морально-психологические методы.

В настоящее время одной из самых действенных систем для побуждения работников к увеличению результативности труда является материальное стимулирование. Чтобы построить эффективную систему оплаты труда, следует ее понимать, прежде всего, как метод мотивации персонала. Любая система оплаты труда, которая ориентирована на увеличение инициативы со стороны персонала, может стать эффективной лишь при существовании созданной системы мотивации персонала [9, с. 81].

Для того чтобы система оплаты работала результативно, необходимо, чтобы было видно отношение между вознаграждением и израсходованными силами, а также методы оценки производительности обязаны быть признанны

как справедливые и последовательные. То есть материальные мотиваторы действуют тогда, когда между усилием и наградой есть связь и когда ценность вознаграждения соответствует усилию [1, с. 68].

Индивидуальная премия считается самым распространенным методом материального мотивирования. Данный вид мотивирования следует выплачивать раз в год, либо она будет восприниматься как заработная плата и потеряет свою мотивирующую роль. Необходимо заблаговременно устанавливать процент премии по итогам года и поправлять его согласно успехам работника. Как правило, величина премии должна составлять не менее 30% основного заработка. На низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50% [11, с.105].

В практике имеется ряд положений о премиях, не касающихся специфики деятельности предприятия и являющиеся универсальными. Менеджеру необходимо действовать согласно этим положениям при введении методов экономической мотивации.

- премии не должны быть общими, либо иначе этот вид материального стимулирования будет восприниматься как часть заработной платы;
- премия связывается с индивидуальным вкладом в производство каждого сотрудника при индивидуальной или групповой деятельности;
- для измерения роста производительности обязан существовать какой-либо подходящий метод его увеличения;
- работники обязаны ощущать, что премия обусловлена использованием дополнительных усилий;
- дополнительные усилия сотрудников, стимулированные премией, должны компенсировать затраты на выплату этих премий [6, с. 53].

Бонус – форма вознаграждения, заключающаяся в установлении системы участия работников в получении доходов за прошлый год. Для определения размера бонуса анализируются финансово-хозяйственные показатели прошлого года. Руководство устанавливает размер выплаты, однако обычно она не соответствует динамике прибыли во избежание больших скачков этой выплаты.

Достоинством бонусов считается то, что при их выплате формируется сильная трудовая мотивация, стимулирующая к высокопроизводительному труду даже неуспевающих работников, так как при расчете учитываются действительно достигнутые результаты определенного сотрудника. Система выплаты бонусов довольно гибка, размеры выплаты обусловлены количеством персонала.

В отдельных случаях, если поощрение конкретных сотрудников негативно оказывает влияние на психологический климат в коллективе, то система бонусов применяется для вознаграждения первичных трудовых коллективов, участков производства [10].

Внутриорганизационные льготы также являются действенными средствами мотивации. Они включают оплату организацией медицинских услуг; оплату затрат на проезд сотрудника к месту работы – полную или частичную; страхование на случай продолжительной утраты трудоспособности; оказание помощи работникам в получении ссуд с низким уровнем процента или вовсе беспроцентных ссуд; разрешение пользоваться транспортом предприятия; отпуск; питание на работе; предоставление помощи по финансовым, юридическим и другим вопросам.

В настоящее время такой вид мотивации персонала, как подарки, стал весьма популярным в организациях, но лишь тогда, когда подарки отвечают своей цели. Подарки могут быть недорогими, однако они способны серьезно стимулировать персонал. Работники чувствуют, что руководство замечает каждого сотрудника, видит их усердие в работе. Замечательным стимулом станет подарок, приуроченный к завершению какой-либо деятельности, либо завершению коллективом определенной цели, либо ко дню рождения работника. Также организация может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку [6, с. 57].

Текущие выплаты совершаются в конце отчетного периода. Наиболее распространённой основой для определения бонуса являются коллективная прибыль и индивидуальная деятельность. Выплата бонуса может быть

незамедлительной, отсроченной или продленной на 3-5 лет.

Отложенные выплаты – это вид вознаграждений, выплата которых отсрочена до обусловленного момента в будущем. Довольно часто ограничения на продажу содержат системы отложенного вознаграждения в форме акций. Отдельные схемы учитывают выплаты через 3-5 лет приобретения прав на их получение и это при условии продолжения работы в организации работника. Такие системы делают чрезмерно ценным для сотрудника уход из организации [10].

Во многом результативность премирования складывается из точности определения показателей, их дифференциации в зависимости от значимости и характера подразделений, должностных уровней, стремления на реальные достижения работников и результат, гибкости критериев оценки достижений.

Когда работники удовлетворены материальным вознаграждением и его правильным, по их мнению, уровнем, люди проявляют инициативу, это воспитывает в них приверженность к предприятию, привлекает к организации все больше новых сотрудников.

Несмотря на то, что в настоящий момент в нашей стране труд в основном рассматривается только как способ заработка, можно представить, что потребность в деньгах будет расти до конкретного предела, который будет зависеть от уровня жизни, после которого заработок станет условием нормального психологического состояния. Тогда в качестве преобладающих могут выдвинуться следующие группы потребностей, связанные с необходимостью в достижении успехов, творчестве и т.д. Руководителю необходимо уметь определять потребности работников. Необходимо, чтобы потребность более низкого уровня удовлетворялась раньше, чем потребность следующего уровня станет более важным фактором, обуславливающим последующее поведение человека.

Ни одна система материального вознаграждения не способна в соответствующе учитывать сложность и характер трудовой деятельности, персональный вклад каждого конкретного работника и полностью весь

масштаб работы, ведь многие трудовые функции не отмечаются в должностных инструкциях и нормативных актах.

С формированием личности увеличиваются способности и потребности в самовыражении. Итак, путем удовлетворения потребностей процесс мотивации бесконечен [4, с. 141].

Как отмечалось ранее, кроме материальных методов мотивации есть также организационные и морально-психологические.

Организационные методы мотивации содержат в себе перспективу получить новые знания и навыки; участие в делах организации; насыщение содержания трудовой деятельности (предоставление более интересной работы с перспективами профессионального и должностного роста).

В морально-психологические методы мотивирования входят: предоставление возможностей проявить себя в трудовой деятельности; формирование условий, способствующих развитию профессиональной гордости, личной ответственности за работу; признание (личное и публичное). За особые заслуги работника необходимо награждать медалями, нагрудными знаками, присвоением почетных званий и прочее; высокие цели, вдохновляющие работников на результативный труд; атмосфера взаимного доверия и уважения.

Продвижение в должности можно считать особым комплексным методом мотивации. Тем не менее этот метод внутренне ограничен, так как в организации количество должностей ограничено и продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Значительным методом повышения мотивации является совершенствование организации труда, содержащее следующие элементы: постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей подразумевает то, что точно поставленная цель путем развития ориентации на ее достижение, служит побуждающим средством для

сотрудника [2].

Расширение трудовых функций – это внесение разнообразия в трудовую деятельность персонала, то есть повышение количества операций, осуществляемых одним работником. В результате чего продлевается рабочий цикл у каждого работника, и тем самым увеличивается интенсивность труда.

Для многочисленных рабочих профессий лучше всего применять такую методику мотивации труда как производственная ротация, предполагающая чередование видов деятельности и производственных операций, когда в течение рабочего дня сотрудники периодически меняются рабочими местами, что присуще в основном для бригадной формы организации труда.

Одной из существенных потребностей человека являются условия труда. Условия труда, выступающие не только потребностью, но и мотивом, побуждающим выполнять работу с определенной эффективностью, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Приведенная выше схема классификации методов мотивирования считается классической. Кроме того, методы мотивирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические мотивы всех типов (заработная плата). Их успешное влияние обуславливается тем, насколько персонал понимает принципы системы, признает их правильными и справедливыми, в какой мере соблюдается неизбежность поощрения (наказания) и результатов трудовой деятельности, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система предполагает определение для работника или коллектива цепи целей, способствующих решению основной задачи предприятия. Достижение каждой цели означает увеличение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда – эта система, относящаяся к неэкономическим методам, предполагает предоставление работникам более перспективной и содержательной деятельности, существенной самостоятельности в

использовании ресурсов и определении режима труда.

4. Система участия существует в настоящее время в самых разнообразных видах: от широкого привлечения сотрудников к принятию решений по важным вопросам производства до соучастия в собственности путем приобретения акций организации на льготных условиях [1, с. 152].

В практике управления, одновременно применяются различные методы и их комбинации, так как для результативного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Применение лишь материальных и властных мотиваций не позволит развить творческую инициативность персонала на достижение целей организации. Использование духовной мотивации позволит достичь максимальной эффективности.

Именно система мотивации, построенная с учетом особенностей организации и персонала, как совокупность всех методов, наиболее эффективна и должна существенно повысить все показатели деятельности организации в целом. Наличие эффективно функционирующей системы мотивации обеспечит стабильность предприятия и повысит его конкурентоспособность в условиях российской экономики [4, с. 148].

## **Глава 2 Анализ и оценка системы управления мотивацией персонала в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»**

Санаторий «Лермонтово» представляет собой здравницу, обеспечивающую организацию отдыха работникам ОАО «Сургутнефтегаз» - нефтяникам Западной Сибири и их семьям.

Санаторий «Лермонтово» входит в качестве подразделения в состав оздоровительного треста «Сургут» ОАО «Сургутнефтегаз».

Организация имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, штампы, бланки со своим наименованием. Санаторий «Лермонтово» финансируется за счет средств ОАО «Сургутнефтегаз», несет ответственность за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности.

Полное официальное наименование организации – «Санаторий «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут» открытого акционерного общества «Сургутнефтегаз».

Сокращенное наименование организации – Санаторий «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут».

Санаторий «Лермонтово» расположен по адресу: Краснодарский край, Туапсинский район, п. Лермонтово, ул. Ленина, 19Б.

В мае 2016 года санаторию «Лермонтово» исполняется 40 лет со дня его организации. 31 мая 1976 года приказом министерства нефтяной промышленности № 280 был организован пансионат «Лермонтово».

28 августа 2001 году пансионат приобрел статус санатория, а в 2005 году санаторий «Лермонтово» сертифицирован по качеству оказываемых услуг на категорию «4 звезды».

Сегодня санаторий «Лермонтово» является современной, имеющей мощную производственную базу здравницей.

Правоустанавливающим документом организации является

Коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в санатории.

Целью организации является выполнение работ, услуг в целях удовлетворения рекреационных общественных потребностей и получение прибыли.

Для достижения поставленной цели санаторий реализовывает следующие виды деятельности: обеспечение на высоком культурном уровне обслуживания отдыхающих и их лечение; обеспечение проведения диагностических обследований; организация питания; организация и осуществление текущего и капитального ремонтов собственными силами; оказание платных услуг.

Санаторий функционирует практически круглый год с перерывом на зимние месяцы. Санаторий принимает взрослых и детей от 1 года

Санаторий «Лермонтово» располагает двумя семиэтажными спальными корпусами, клубом и зданием столовой, зданием прачечной, административным корпусом.

Номерной фонд здравницы складывается из однокомнатных одноместных и двухместных номеров «1 категории» и двухкомнатных двухместных номеров «1 категории». В номерах имеются холодильник, телевизор, телефон, фен, сплит-система, набор посуды.

Центр питания санатория «Лермонтово» рассчитан на 950 посадочных мест. Столовая расположена в здании санатория и складывается из пяти обеденных залов, имеющие каждый свою цветовую гамму.

Отдыхающим санатория предлагается трехразовое питание по системе меню-заказа с элементами «шведского стола». Большой ассортимент блюд представлен в меню-заказе. Прием пищи осуществляется в одну смену по предварительному взрослому меню-заказу и сбалансированному комплексному четырехразовому питанию для детей.

Для отдыхающих, приехавших на санаторно-курортное лечение, определено лечебно-профилактическое питание, которое является одним из важнейших факторов лечения и осуществляется по перечню диет согласно

показаниям на лечение. Обслуживание гостей санатория выполняется официантами, имеющими единую форму.

Санаторий «Лермонтово» специализируется на лечении следующих видов заболеваний: заболевания костно-мышечной системы; заболевания периферической нервной системы; заболевания органов дыхания и верхних дыхательных путей; заболевания сердечно-сосудистой системы; гинекологические заболевания; сопутствующие заболевания эндокринной системы, органов пищеварения, кожи.

Для лечения и профилактики заболеваний используются комплексные программы:

1. Комплексная программа санаторно-курортного лечения общетерапевтического профиля (на 14, 18 дней);
2. Комплексная программа санаторно-курортного лечения с заболеваниями костно-мышечной системы, соединительной ткани и нервной системы (на 14, 18 дней);
3. Комплексная программа санаторно-курортного лечения педиатрического профиля (на 14, 18 дней);
4. Комплексная программа санаторно-курортного лечения с заболеваниями опорно-двигательной системы с использованием в лечении комплекса «Давид» (на 14, 18 дней);
5. Комплексная программа санаторно-курортного лечения с заболеваниями органов дыхания и ЛОР-органов (на 14, 18 дней);
6. Комплексная программа санаторно-курортного лечения с заболеваниями мочеполовой системы («Женское здоровье») (на 14, 18 дней);
7. Комплексная программа «Оздоровительная» (на 14, 18 дней).

Санаторий «Лермонтово» расположен в климатическом курорте Черноморского побережья Краснодарского края, поэтому в основными принципами лечения применяется климатотерапия: аэротерапия, гелиотерапия, талассотерапия. Недостаток природных источников лечебных грязей, минеральных вод и лиманов заменяет применение в лечении привозных

питьевых минеральных вод источника №104, №58 Горячий Ключ. и лечебных грязей с месторождения озера Большой Тамбукан Ставропольского края.

Кроме естественных факторов в лечении широко применяются и иные виды лечения: спелеокамера; лечебные ванны (гидромассажные, йодобромные, местные вихревые ванны с бишофитом, жемчужные); «сухие» углекислые ванны; лечебные души (дождевой, каскадный, циркулярный, восходящий, «Шарко», душ «Вишидуш, подводный душ-массаж); аппаратная сауна (СПА-капсула, инфракрасная сауна, мини-сауна «Сибирская здравница»); аппаратная физиотерапия (ультразвуковая терапия, ультратонтерапия, общая и местная низкочастотная магнитотерапия, электросветолечение, лазеротерапия); ручной классический массаж; механический массаж (бесконтактный водный массаж, термомассажная кровать, массажное кресло, детский массажер для стоп); кислородный коктейль; рефлексотерапия; детензортерапия; гирудотерапия; психорелаксация; ингаляционная терапия; лечебно-диагностический тренажерный комплекс «Давид»; фитотерапия; занятия в тренажерном зале; групповые и индивидуальные занятия лечебной физкультуры для детей и взрослых.

В санатории функционирует биохимическая и клиническая лаборатория, проводится ультразвуковая диагностика и электрокардиография.

Медицинская служба в санатории размещена в двух корпусах на первых этажах, и все отделения связаны между собой переходами, что весьма комфортно для передвижения из корпуса в корпус, не выходя на улицу.

Развлекательная программа в санатории проводится в разное время дня, отличаясь разнообразием. Такая система предполагает переход от простых занятий, к более насыщенным и активным по содержанию формам отдыха. Досуговая программа охватывает всю территорию санатория - парковую зону, танцевальную площадку, холл и пляж.

Содержание программы досуга в санатории по направленности состоит из экскурсионной, концертно-зрелищной, библиотечной работы, кинообслуживания, спортивных и театрализованных праздников, организации

массовых гуляний с учетом важных дат календаря, вечеров вопросов и ответов, танцевальных, литературно-музыкальных, игровых конкурсов и т.д.

В здравнице особое внимание оказывается спорту. Гости могут воспользоваться спортивной площадкой с кортом для большого тенниса, волейбольным и баскетбольным полями, столами для настольного тенниса. На пляже санатория имеется спортивный уголок с турником, кольцами, спортивными снарядами и шведской стенкой. Инструкторы проводят соревнования, спортивные активы, турниры, оздоровительные мероприятия - зарядку, аквааэробику. Бильярдный зал является популярным местом для отдыхающих, где размещаются пять современных бильярдных столов. Здесь же можно взять в номер или поиграть на месте в шахматы, шашки, домино, лото и нарды.

В основу организационной структуры управления санаторием «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут» положена концептуальная модель организации, ориентированной на стратегическое управление.

В настоящее время в санатории сложилась организационная структура, представленная в приложении 1. Организационная структура санатория «Лермонтово» является линейно-функциональной, так как функциональным руководителям предоставлено право непосредственного решения вопросов, отнесенных исключительно к их компетенции. Руководитель, возглавляющий определенный коллектив, берет на себя всю полноту власти. При разработке конкретных планов руководителю помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Главная задача линейных руководителей – координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов санатория.

Руководителем санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут» является Зейтеньян Алла Васильевна. В функции директора входит всестороннее изучение и мониторинг деятельности предприятия, контроль работы отдельных служб, определение и формирование маркетинговой стратегии и т.д. Кроме того, он решает вопросы финансового обеспечения

гостей, получает отчеты от кассиров с каждой торговой точки, включая службу питания.

Санаторий в своем составе имеет следующие службы:

1. Медицинская служба;
2. Культурно-массовая служба;
3. Служба питания;
4. Служба размещения;
5. Хозяйственная служба;
6. Служба отдыха на воде;
7. Технологическая служба;
8. Ремонтно-строительная служба;
9. Служба по обеспечению контроля на объектах;
10. Служба по озеленению и уборке территории;
11. Служба снабжения.

Медицинская служба санатория обеспечивает комплексное лечение отдыхающих, штат которой составляет 49 человек. Медицинский персонал проводит консультирование туристов и назначает индивидуальный курс лечения.

Культурно-массовая служба функционирует в составе воспитателей, культорганизаторов, экскурсоводов, библиотекаря, которая обеспечивает досуг.

Служба питания занимается организацией питания отдыхающих, а также подбором системы питания для каждого пациента в зависимости от его заболевания и диагноза, поставленного врачом-диетологом. Служба питания включает шеф-повара, поваров, помощников повара, официантов, мойщиков посуды. В период летнего оздоровительного сезона штата сотрудников пищеблока укомплектовывается временными работниками.

Служба размещения осуществляет работу по приему и размещению отдыхающих, а также предоставляет работу по предоставлению широкого спектра бытовых услуг отдыхающим санатория (индивидуальные сейфы для хранения ценных вещей и денег; автостоянка; услугой индивидуальной стирки

белья, бильярд, парикмахерские услуги, доставка багажа, транспортные услуги).

Руководитель хозяйственной службы несет ответственность за чистоту номеров и всего санатория. Хозяйственная служба включает в себя работников прачечной, дворников, ландшафтного дизайнера, работника склада, грузчика, техслужащих. Хозяйственная служба тесно работает со службой размещения и с технологической службой.

Служба отдыха на воде занимается благоустройством пляжа (ремонт, очистка), спасательными работами отдыхающих, прокатом плавательных средств (катер, водные велосипеды, гидроциклы и т.д.).

Технологическая служба создает условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, систем телевидения и связи. Состав службы: сантехник, электрик, телемеханик, связной мастер по ремонту холодильного оборудования, слесарь, маляр, дворник.

Коллективом службы по озеленению и уборке территории осуществляется уборка территории санатория, производятся угодные работы и полив клумб и газонов.

Основной задачей службы снабжения санатория является обеспечение материальными средствами санаторий.

Экономической деятельностью санатория занимается планово-экономический отдел оздоровительного треста «Сургут», выполняющий работу по осуществлению, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоение новых видов услуг, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Для оказания помощи администрации санатория и трудовому коллективу в организации общественного контроля за состоянием охраны труда в организации функционирует Постоянно действующая комиссия по

комплексной проверке санатория «Лермонтова», где обычно заседают директор, заместитель директора санатория, начальники служб.

Базой для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут» является годовая отчетность здравницы за 2013, 2014 и 2015 года.

Используя данные за три периода, можно провести сравнение отчетных данных с данными прошлых лет, выявить факторы, влияющие на увеличение или снижение объема доходов санатория, а также выявить резервы роста основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации.

Отчетным периодом будет 2015 год, показатели данных которого будут сравниваться с данными 2013 и 2014 гг.

В 2015 году санаторий принял на отдых и лечение 6793 человека, из них 2108 детей. В месяц полной загрузки санаторий может принять на отдых 800 человек. Среднегодовая загруженность составила в 2015 году – 566,1 человек, что в процентном соотношении составляет 70,7%.

В табл. 2 представлены данные о выполнении плана по приему отдыхающих по месяцам в 2015 году.

**Таблица 2**

**Данные о выполнении плана по приему отдыхающих по месяцам  
в 2015 году<sup>1</sup>**

Месяцы	План 2015 года	Факт 2015 года	% выполнения
1	2	3	4
I квартал	-	-	-
Апрель	24	39	162,5
Май	387	361	93,3
Июнь	1357	1359	100,1
II квартал	1768	1759	99,5
Июль	1791	1791	100

<sup>1</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 2**

Август	1683	1683	100
Сентябрь	1287	1294	100,5
III квартал	4761	4768	100,1
Октябрь	264	266	100,8
Ноябрь	-	-	-
Декабрь	-	-	-
IV квартал			
Год	6793	6793	100

Из приведенной таблицы видно, что план по приему отдыхающих выполнен по 100 %. Основная работа по обслуживанию отдыхающих приходится на II и III квартал.

Далее был проведен анализ данных по приему отдыхающих за 2013-2015 гг. (табл. 3).

**Таблица 3**

**Данные по приему отдыхающих в 2013-2015 гг.<sup>2</sup>**

Показатели	2013		2014		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Количество отдыхающих, чел.	6257	6234	6629	6611	6793	6793
Количество койко-дней	126567	126101	134091	133727	137410	127214

В 2015 году санаторий принял на отдых 6793 человека, 2014 году – 6611 человек, что составило 97,3% к факту 2014 г.

В 2015 году в санатории обслужено 127214 койко-дней при плане 137410 койко-дней, план выполнен на 92,5 %. В 2014 году план по койко-дням выполнен на 99,7 %, в 2013 – 99,6 %. Сравнивая данные за 3 года, видно, что

<sup>2</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

количество отдыхающих за период 2013-2015 гг. увеличился.

Реализацией путевок занимается ОАО «Сургутнефтегаз». Средняя стоимость путевки в 2015 по данным годового отчета составила 44582 руб., при плане 48393 руб.

**Таблица 4**

**Динамика стоимости путевок в санаторий «Лермонтово»  
за 2013-2015 гг.<sup>3</sup>**

Показатели	2013		2014		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Средняя стоимость путевки, руб.	44027	40239	46500	42689	48393	44582

Из табл. 4 видно, что средняя стоимость путевки в сравнении с 2011 возросла на 4,25 %. Если сравнивать 2013 и 2014 гг., то здесь также стоимость увеличилась на 5,74 %.

Важным показателем работы санатория является получение средств от их реализации. Данные о выполнении платных услуг отдыхающим по видам услуг в 2015 г. представлены в табл. 5.

**Таблица 5**

**Данные о выполнении платных услуг за 2015 г.<sup>4</sup>**

Виды услуг	План (тыс. руб.)	Факт (тыс. руб.)
1	2	3
Санаторно-курортные	354828	309359,4
Бытовые	647,4	894,7
Культуры	109,1	93,7
Физкультуры	325	283
Медицинские услуги	457,5	829,2
Услуги населению всего	356367	311460

<sup>3</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

<sup>4</sup> То же

При плане 356367 тыс. руб. фактически было получено 311460 тыс. руб., что составляет 87,4 % к плану. План оказания платных услуг населению выполнен на 136,5 % при плане 1539 тыс. руб., фактически оказано услуг на 2100,6 тыс. руб., в том числе бытовые услуги 894,7 тыс. руб., услуги культуры – 93,7 тыс. руб., услуги физкультуры – 283 тыс. руб.

В табл. 6 проанализированы результаты деятельности санатория за 2013-2015 гг.

**Таблица 6**

**Динамика показателей о выполнении платных услуг 2013-2015 гг.<sup>5</sup>**

Виды услуг	2013		2014		2015	
	Абсолют т. знач., тыс. руб.	Уд. вес, %	Абсолют т. знач., тыс. руб.	Уд. вес, %	Абсолют . знач., тыс. руб.	Уд. вес, %
Санаторно-курортные	278657	99,2	293894,1	99,55	309359,4	99,32
Бытовые	597	0,2	463,4	0,16	894,7	0,29
Культуры	97	0,03	115	0,04	93,7	0,03
Физкультуры	261	0,09	307	0,1	283	0,09
Медицинские услуги	410	0,15	447	0,15	829,2	0,27
Общий объем услуг	280022	100	295226,5	100	311460	100

Из табл. 6 можно сделать вывод, что наибольшая доля доходов получены санаторием по основной деятельности, то есть от реализации санаторно-курортных путевок, на прочую предпринимательскую деятельность (бытовые услуги, услуги культуры, физкультуры, медицинские услуги) приходится менее 1% при анализе объемов реализованных услуг за 2013-2015 годы.

Следует отметить положительную динамику изменения по группе

<sup>5</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

медицинских услуг. По сравнению с 2013 и 2014 гг. в 2015 году наблюдается увеличение практически в 2 раза. Если сравнивать 2013 и 2014 год также наблюдается незначительное увеличение.

Общий объему услуг составил 281232 тыс. руб. и увеличился в сравнении с 2014 годом на 5,21 %, с 2013 г. на 10,1%.

Также можно заметить небольшое снижение по группе сопутствующих услуг – услуг культуры и физкультуры, а доходы санатория от бытовых услуг значительно повысились.

Среднесписочная численность работников санатория «Лермонтово» в 2015 году составила 268 человек при плане 283 человека.

Экономия по среднесписочной численности в сравнении с планом составила 15 человек, что объясняется недобором временного штата в период оздоровительного сезона по медицинской, культурно-массовой службам, а также службе питания и вакансиями по постоянным сотрудникам – заведующий отделением, врачи.

Сравнивая показатели предыдущих годов, были проанализированы показатели по трудовым ресурсам (табл.7).

**Таблица 7**

**Динамика данных по трудовым ресурсам за 2013-2015 гг.<sup>6</sup>**

Показатели	2013		2014		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Численность работников	272	272	279	271	283	268
Количество отдыхающих на 1 работающего	23	22,92	23,76	24,39	24	25,35
Фонд заработной платы, тыс.руб.	52893	50529	57214	53791	67547	65283
Среднемесячная заработная плата, руб.	16426	15692	17768	16705	20977	20274

<sup>6</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

В 2015 году производительность труда составила 25,35 отдыхающих на одного работающего, что к плану на 2015 г. составляет 105,6 % и к факту 2014 г. 103,94%.

Фонд заработной платы в 2015 г в сравнении с фактом 2014 года увеличился на 17,6 %, за счет увеличения тарифов и окладов и повышения премий.

Среднемесячная заработная плата в 2015 г. по сравнению с 2014 годом возросла на 17,6 % и составила 20274 руб., в 2014 году 16705 рубля.

Анализ затрат на производство санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут» представлен в табл. 8.

**Таблица 8**

**Динамика затрат на производство за 2013-2015 гг.<sup>7</sup>**

Показатели	2013		2014		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Затраты на производство, тыс.руб	252962	241219	258876	247133	286004	274261
Затраты на 1 отдыхающего, руб.	40152	38289	41091	39227	45397	43533
Затраты на 1 койко-день, руб.	2334	2226	2389	2281	2639	2530

Затраты на производство возросли в сравнении с 2014 годом на 9,9% или на 27128 тыс.руб. Сравнивая 2013 с 2015г., затраты увеличились на 12%. Себестоимость 1 койко-дня в 2015 году составила 2530 руб. , в сравнении с 2014 г. – 2281 руб., произошел рост затрат на 9,8%.

Затраты на 1-го отдыхающего составили 43533 рубля и возросли на 9,9% к факту 2014 г., в 2013 году – на 12%.

Для того, чтобы более полно оценить финансово-экономическое состояние санатория на данный момент, следует проанализировать динамику

<sup>7</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

основных экономических показателей за 2013-2015 годы, которые представлены в табл. 9.

Эффективность деятельности санатория «Лермонтово» может определяться на основе экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности учреждения за 2013-2015 гг., представленных в табл. 9 и диаграммы анализа основных экономических показателей санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут», представленных на рис. 2.

**Таблица 9**

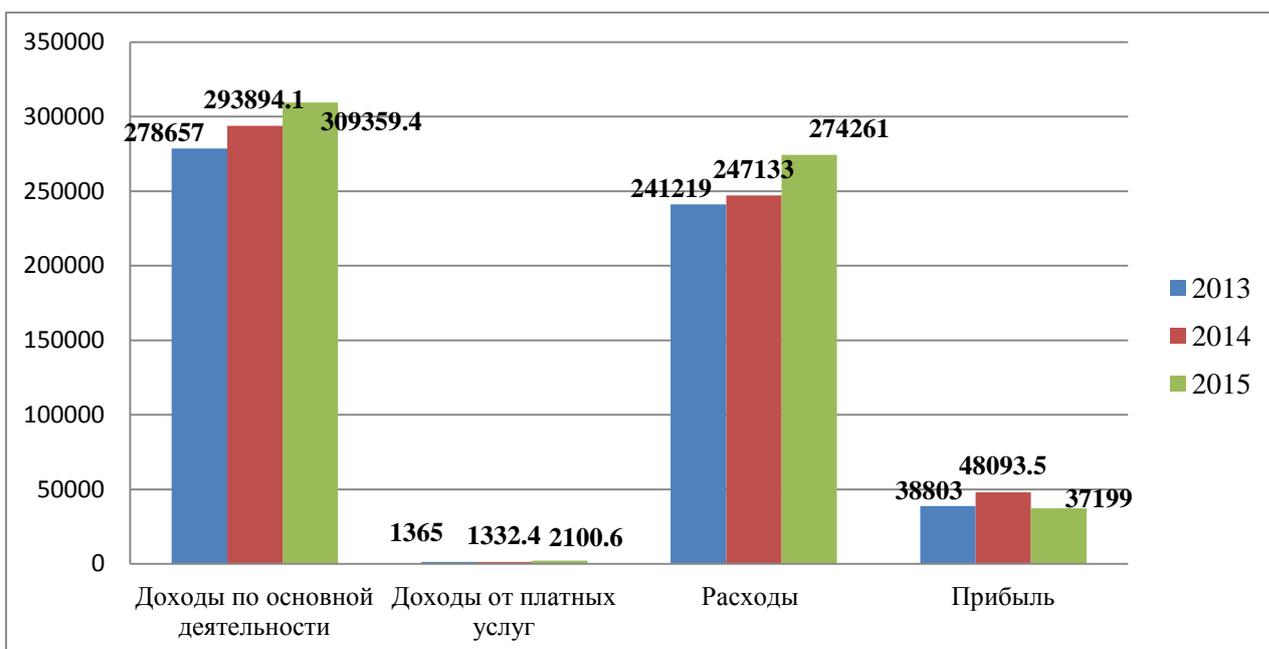
**Финансовые показатели деятельности санатория «Лермонтово»  
за 2013-2015 гг.<sup>8</sup>**

Показатель	2013	2014	2015	Изменение 2014-2015	Темп прироста, %
Доходы от основной деятельности (реализация путевок), тыс.руб.	278657	293894,1	309359,4	+15465,3	5,3
Доходы от платных услуг, тыс.руб.	1365	1332,4	2100,6	+768,2	57,7
Расходы, тыс.руб.	241219	247133	274261	+27128	11
Прибыль, тыс.руб.	38803	48093,5	37199	-10894,5	-22,7
Рентабельность, %	16	19,5	13,5	-6	-30,8

Из табл. 9 и рис. 2 наглядно видно, что объем доходов от основной деятельности в 2015 г., сравнивая 2014 г., увеличился на 5%, доходы от платных услуг значительно увеличились на 36,6%.

Рентабельность деятельности уменьшилась на 44% вследствие увеличения расходов на производство.

<sup>8</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования



**Рис. 2. Анализ основных экономических показателей санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут»<sup>9</sup>**

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что, не смотря на упавшую рентабельность вследствие повышения расходов, деятельность санатория за 2013-2015 года можно считать результативной.

## **2.2 Анализ системы управления мотивацией персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»**

На сегодняшний день актуальным в отношении управления коллективом остается определение мотивации труда. Для изучения системы управления мотивацией персонала в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» было проведено исследование, целью которого изучить систему управления мотивацией персонала в санатории.

Задачами исследования являются:

1. Анализ социальной структуры персонала в санатории;
2. Анализ движения рабочей силы в санатории «Лермонтово»;

<sup>9</sup> Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

2. Изучение психологической обстановки в коллективе при помощи методики А.Ф. Фидлера.

3. Проведение анкетирования для исследования уровня мотивации в коллективе санатория «Лермонтово» при помощи анкеты «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» и анкеты «Оценка трудовой мотивации»

4. Анализ используемых методов мотивации персонала в учреждении.

Так как достаточная обеспеченность организации кадрами, обладающими необходимым образованием и навыками, их рациональное использование имеют большое значение для улучшения работы учреждения. В связи с этим необходимо охарактеризовать кадровый состав исследуемого учреждения.

В санатории «Лермонтово» работает постоянный состав работников, а также временный, который набирается в оздоровительный сезон в связи с тем, что постоянный состав не справляется с нагрузкой в этот период. В проводимом исследовании будет рассматриваться постоянный состав сотрудников санатория.

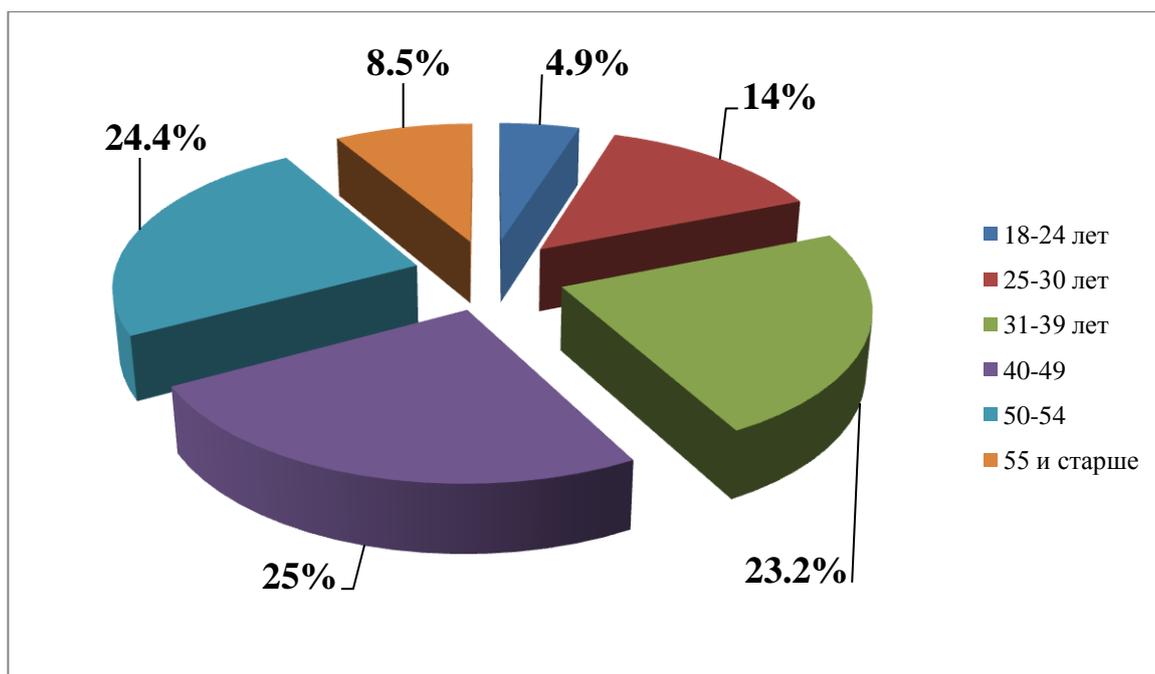
Данные приложения 2 свидетельствуют о том, что среднесписочная численность работников санатория практически не менялась в течение трех лет. В 2015 году состав сократился на 8 человек, среди которых 2 человека ушло на пенсию, 5 уволились по собственному желанию и 1 был уволен за нарушение трудовой дисциплины.

В санатории «Лермонтово» функционируют 11 служб (медицинская служба, культурно-массовая, технологическая, хозяйственная, ремонтно-строительная службы, служба питания, служба размещения, служба отдыха на воде, служба по обеспечению контроля на объектах, служба по озеленению и уборке территории, служба снабжения), а также административно-управленческий персонал, которые, согласно разделу 12 Годовых отчетов санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» за 2014, 2015 гг., полностью обеспечены трудовыми ресурсами на должном уровне.

В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание

уделяется анализу социальной структуры персонала в организации. Данные анализа отражены в приложении 3.

Основную часть персонала предприятия составляют работники в возрасте от 40 до 49 лет – 25% (41 человек), вторая по численности группа - работники в возрасте от 50 до 54 лет – 24,4% (40 человек), группа в возрасте от 31 до 39 лет составляет 23,2% (38 человек), от 25 до 30 лет – 14% (23 человека), работники от 55 и старше 8,5 % (14 человек) и в возрасте от 18 до 24 лет – 4,9% (8 человек) (рис. 3).



**Рис. 3. Возрастная структура трудовых ресурсов санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»<sup>10</sup>**

Далее анализируя качественный состав трудовых ресурсов по образованию, можно сказать, что 43,9 % сотрудников имеют среднее общее образование, 29,3% персонала имеют среднее профессиональное образование, высшее имеют 26,2% сотрудников и 0,6% работников имеют начально-профессиональное образование. Основную долю (25,6%) среди работающих по трудовому стажу занимают сотрудники от 5 до 10 лет. Это свидетельствует о том, что в организации сплоченный, сложившийся коллектив и низкая

<sup>10</sup> Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

текучесть кадров.

Для характеристики движения рабочей силы в санатории необходимо проанализировать динамику следующих показателей:

- Коэффициент оборота по приему;
- Коэффициент оборота по выбытию;
- Коэффициент текучести кадров;
- Коэффициент постоянства состава персонала.

Обратимся к табл. 10, где представлены данные за три года о количестве принятых на работу и уволенных сотрудников.

**Таблица 10**

**Движение рабочей силы в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»<sup>11</sup>**

№	Показатель	Значение показателя		
		2013	2014	2015
1	Принято на работу человек всего	15	4	3
2	Уволено работников всего	7	4	8
3	Коэффициент оборота по приему	8,9 %	2,9 %	1,8 %
4	Коэффициент оборота по выбытию	4 %	2,4 %	4,8 %
5	Коэффициент текучести кадров	4 %	2,4 %	4,8 %
6	Коэффициент постоянства состава	96 %	98 %	97 %
7	Среднегодовая численность персонала, чел.	169	169	166,5

Найдем коэффициент оборота по приему в 2011, 2012 и 2013 гг, по следующей формуле:

$$K \text{ об. пр.} = \frac{Ч_{\text{пр.}}}{Ч_{\text{р.}}} * 100\%, \quad (1)$$

где, Ч пр. – число работников, принятых в течение года, человек;

<sup>11</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Ч<sub>р</sub> – среднегодовая численность работающих, человек.

Рассчитаем и внесем данные в таблицу.

Теперь найдем коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{об. в.}} = \frac{Ч_{\text{в.}}}{Ч_{\text{р.}}} * 100\%, \quad (2)$$

где, Ч<sub>в.</sub> – число работников, выбывших в течение года, человек;

Ч<sub>р</sub> – среднегодовая численность работающих, человек.

Рассчитаем данные за 2011, 2012 и 2013 года и внесем в таблицу.

Также рассчитываем коэффициент текучести кадров по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув.}}}{Ч_{\text{р.}}} * 100\%, \quad (3)$$

где, Ч<sub>ув.</sub> – число работников, уволившихся в течение года, человек;

Ч<sub>р</sub> – среднегодовая численность работающих, человек.

И найдем следующий показатель – коэффициент постоянства состава по следующей формуле:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{Ч_{\text{н.}} - Ч_{\text{ув.}}}{Ч_{\text{р.}}} * 100\%, \quad (4)$$

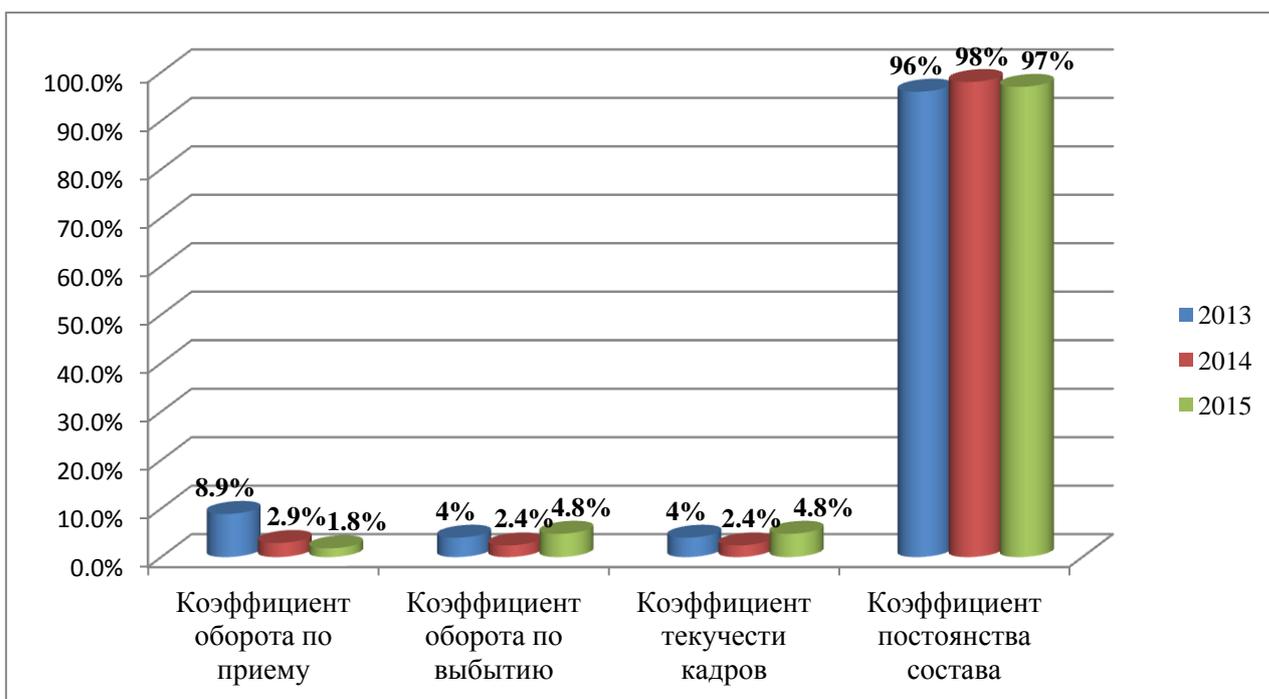
где, Ч<sub>н.</sub> – списочная численность работников на начало периода, человек;

Ч<sub>ув.</sub> – число работников, уволившихся в течение года, человек;

Ч<sub>р</sub> – среднегодовая численность работающих, человек [29, с. 251].

Заполнив таблицу, для наглядности построим диаграмму (рис. 4).

Можно сделать вывод, что в учреждении наблюдается невысокий показатель коэффициента текучести кадров. Коэффициент постоянства состава высокий.



**Рис. 4. Движение рабочей силы в санатории «Лермонтово»  
оздоровительный трест «Сургут»<sup>12</sup>**

В проведении анкетирования приняли участие 56 сотрудников всех служб санатория. Это составляет 34 % от всего коллектива санатория. Так как опросом охвачены работники всех служб санатория, что поможет выявить особенности мотивации всех категорий персонала (табл. 11).

**Таблица 11**

**Численность сотрудников, участвующих в анкетировании, по службам<sup>13</sup>**

Служба	Количество человек	%
Медицинская служба	9	16 %
Служба размещения	14	25%
Служба питания	10	17,8 %
Культурно-массовая служба	2	3,7 %
Служба отдыха на воде	2	3,7 %
Служба по озеленению и уборке территории	4	7 %

<sup>12</sup> Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

<sup>13</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

## Продолжение таблицы 11

Служба по обеспечению контроля на объектах	1	1,8 %
Технологическая служба	2	3,7 %
Ремонтно-строительная служба	1	1,8 %
Хозяйственная служба	4	7 %
Служба снабжения	2	3,7 %
Административно-управленческий персонал	5	8,8 %
Общая численность анкетированных	56	100 %

С помощью методики А.Ф. Фидлера (приложение 4) была проведена оценка психологической атмосферы в коллективе, уровень доверия сотрудников к руководителю, присутствие или отсутствие конфликтов в коллективе. По результатам интерпретации анкет было выявлено, что в санатории благоприятная психологическая обстановка.

Удовлетворенность персонала условиями работы отражает социальную сторону трудовой деятельности. Она имеет функционально-производственную значимость, влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей.

В анкете «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» (приложение 5) необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы. Анкета состоит из 10 вопросов, которые необходимо было оценить по пятибалльной шкале.

Анализ результатов анкетирования показал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины коллектива (58%). 61% анкетированных удовлетворены условиями труда. Вполне удовлетворяет респондентов взаимоотношение с руководством, эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами.

37% опрошенного персонала не удовлетворены тем, что нет перспективы профессионального и служебного роста, а также возможности проявления

самостоятельности и инициативы в работе – 31%.

Для диагностики мотивации сотрудников санатория была использована анкета «Изучение мотивации работников в организации» (приложение б). Анкета составлена на базе теорий А. Маслоу и Д. Макклеланда, используя реальные факторы мотивации и стимулирования. Анкета очень проста в исполнении и интерпретации и помогает определить, какие мотивы побуждают сотрудников к трудовой деятельности

Анализ полученных данных показал, что для разных категорий сотрудников существуют разные мотивы, побуждающие к деятельности.

Для административно-управленческого персонала и врачей материальными мотивами являются премии, вознаграждения по итогам за год; для младшего медицинского персонала и технического персонала главной материальной потребностью является постоянное получение заработной платы.

Мотивами безопасности и защищенности для первой категории являются гарантии социального характера и повышение квалификации; для технического персонала важны гарантии занятости и гарантии социального характера.

Анализируя данные по мотиву «карьера», можно сказать, что только 7% испытуемых самостоятельно планируют свою карьеру. 35 % анкетированных хотят работать по другой специальности в санатории.

Социальными мотивами работы в данной организации для 69 % респондентов служат многолетняя привычка работать в данном коллективе и возможность дружеского общения с коллегами по работе.

75 % анкетированных ощущают компетентность в должности, которую они занимают; 100% исследуемых считают себя полезными работниками.

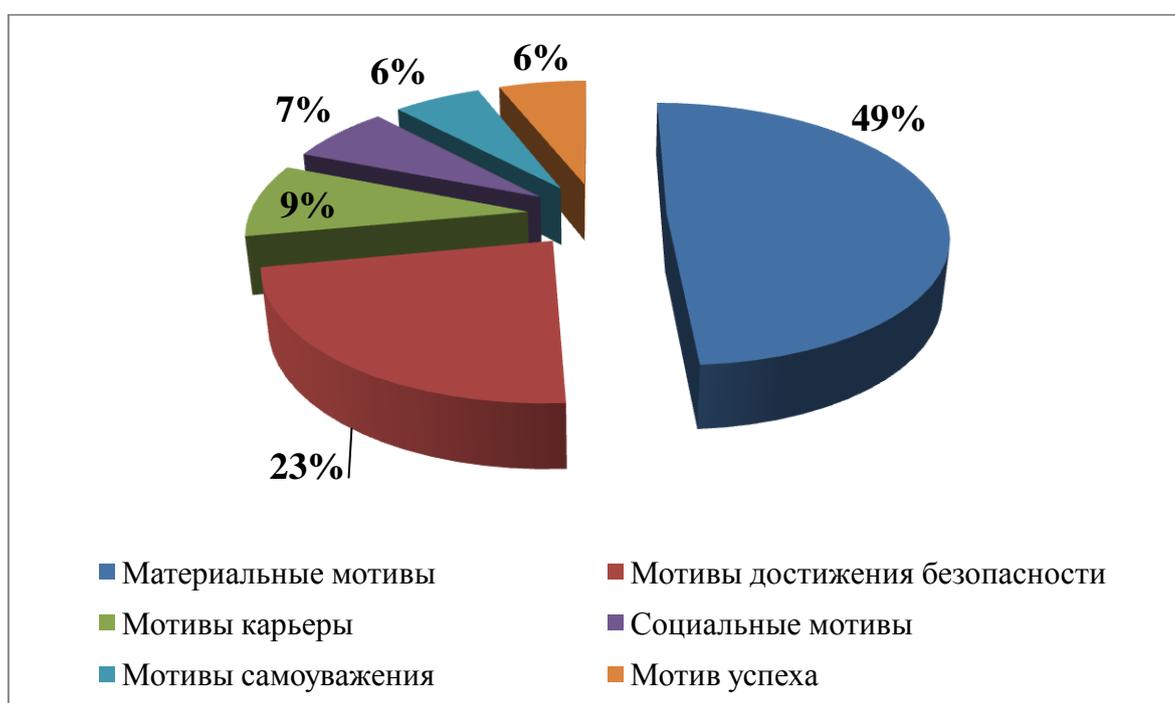
Мотивом самовыражения является ощущение вовлеченности в процесс труда. 3 % опрошиваемых считают свою работу наиважнейшим делом жизни.

В отношении потребностей высшего порядка, то 68 % анкетированных желают достичь успеха в профессиональной деятельности.

Данные, полученные в результате анкетирования, показывают недостаточно высокий уровень мотивации в санатории.

Было выявлено, что мотивация персонала зависит от социального статуса сотрудника. Для административно-управленческого персонала и врачей наиболее значимыми являются материальные мотивы, мотивы достижения безопасности, мотивы карьеры, социальные мотивы, мотивами самоуважения и самовыражение, мотив успеха.

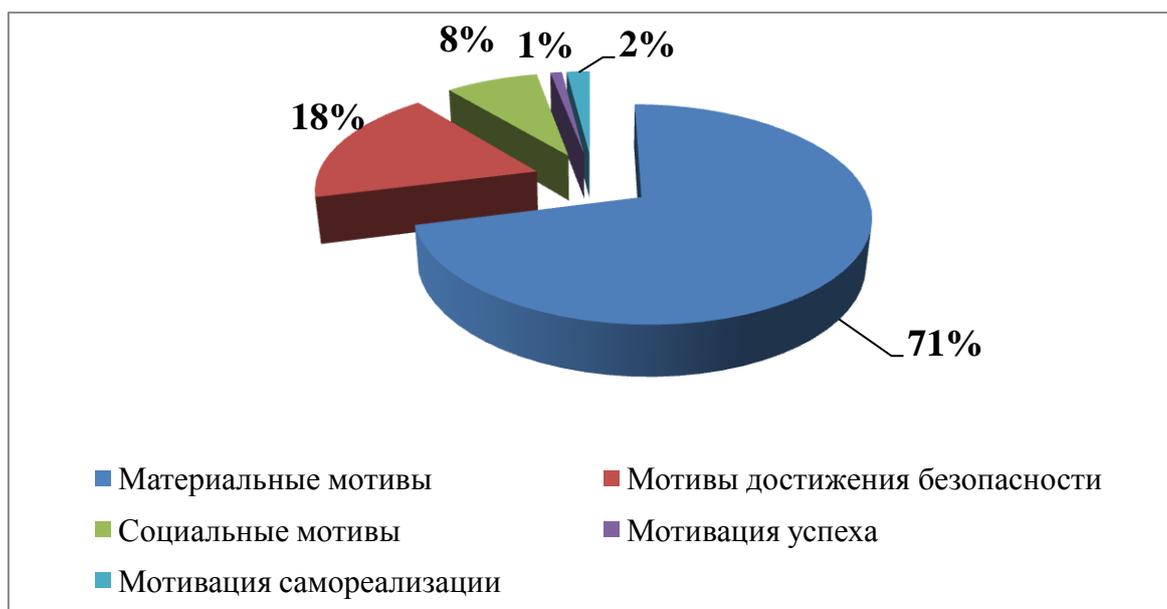
На рис. 5 представлены данные по результатам анкетирования, где видно, что преобладающими мотивами для административно-управленческого персонала и врачей являются материальные мотивы (49 %) и мотивы достижения безопасности (23 %).



**Рис. 5. Мотивация административно-управленческого персонала и врачей<sup>14</sup>**

У младшего медицинского персонала и технического персонала главными являются материальные мотивы, мотивы достижения безопасности, социальные мотивы. Отмечается весьма низкий уровень мотивации к успеху и самореализации. Главную роль здесь также играют материальные мотивы (71%) и мотивы достижения безопасности (18%) (рис. 6).

<sup>14</sup> Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования



**Рис. 6. Мотивация младшего медицинского и технического персонала<sup>15</sup>**

В теоретической части исследования было установлено, какие методы управления мотивацией персонала должны применяться на предприятии (в организации), на основе этого проанализируем систему управления мотивацией персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

Система мотивации санатория «Лермонтово» включает в себя материальные и моральные стимулы.

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность организации. В рассматриваемой организации оплата и стимулирование труда работников производится на основании Положения об оплате и стимулировании труда работников Общества в соответствии с Трудовым и Налоговыми кодексами Российской Федерации, Коллективным договором Общества.

В санатории используется повременно-премиальная форма оплаты труда, то есть уровень оплаты труда связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. Премирование производится ежемесячно за фактически отработанное время при выполнении показателей премирования с учетом вклада каждого работника.

<sup>15</sup> Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется с целью повышения качественных или количественных показателей санатория.

Предельный размер премии за выполнение показателей для руководителей, специалистов и служащих – 65 % установленных окладов, для рабочих – 65 % установленных ставок.

Начисление заработной платы рабочим, руководителям, специалистам и служащим санатория производится в соответствии с утвержденным штатным расписанием и изменениями к нему.

Наименований профессий рабочих, должностей руководителей, специалистов и служащих применяется в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 с учетом изменений к классификатору, утвержденных Госстандартом России.

Оплата труда рабочих ремонтно-строительной службы производится за фактически выполненные объемы работ по нарядам с применением ЕНиР.

Преимуществами такой системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Также она способствует наиболее эффективному распределению рабочего времени, бережному отношению к инвентарю, экономичному расходу сырья и материалов.

Недостатками данной оплаты является трудоёмкость отслеживания качества деятельности каждого сотрудника.

Выполнение работ с меньшей численностью в период максимальной нагрузки санатория достигается применением совместительства для работников медицинской, культурно-массовой служб и служб питания.

В санатории «Лермонтово» также существуют следующие экономические методы мотивирования:

- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством;
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными

торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (подарки), которое выплачивается профсоюзной организацией;

- обучение кадров для повышения квалификации (медицинский персонал);

- оказание материальной помощи на проведение ритуальных мероприятий в случае смерти близких родственников.

Также в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности). Но учреждение не предоставляет своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет самой организации, то есть в учреждении не существует никаких выплат, кроме предусмотренных законодательством

Также к методам социально-психологического стимулирования, используемых в санатории, следует отметить:

- предоставление служебного транспорта работникам для проезда на работу;

- стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.);

- отпуск;

- предоставление билетов на праздники, представления, проводимые на территории санатория для сотрудников и их детей.

В рассматриваемом учреждении существуют моральные санкции и поощрения. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия в силу авторитета личности директора. Что касается моральных поощрений, то в санатории «Лермонтово» моральная мотивация персонала ограничивается вручением грамот к праздничным датам.

На основе проведенного анализа системы управления мотивацией персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» можно

выделить ее основные проблемы.

Прежде всего, следует отметить, что в системе управления мотивацией имеются недостатки, как в материальном, так и в моральном стимулировании персонала.

Основной проблемой в материальном стимулировании персонала санатория является то, что сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада или ставок. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как вознаграждение за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Практически никакого внимания не уделяется моральным методам мотивации. К моральным методам относится, прежде всего, признание, которое может быть публичным.

Необходимо заботиться о моральном состоянии работника, так как признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, поощряет их к еще более лучшим результатам, стимулирует желание и у других сотрудников работать лучше.

Необходимо отметить недостаточную заинтересованность администрации к карьерному росту и возможности обучения сотрудников. Работник эффективен, если он видит в организации перспективы карьерного роста. Когда человек полагает что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля.

Заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры предполагает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов.

К мотивационным факторам, требующим первостепенного внимания со стороны руководства санатория, относятся:

- размер заработной платы;
- интерес к работе;
- связь прилагаемых усилий с результатами труда;

- воспринимаемая ценность вознаграждений;
- справедливость материальных наказаний;
- степень объективности оценки результатов труда.

Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

### **Глава 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» и оценка их экономической эффективности**

Проведенное исследование системы мотивации персонала работников санатория «Лермонтово» выявил, что существующая в настоящий момент система организации материального и морального стимулирования работников нуждается в корректировке и совершенствовании.

Для этого можно предложить следующие основные направления развития системы мотивации персонала в санатории «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»:

1. Совершенствование формы существующей оплаты труда;
2. Повышение заинтересованности сотрудников в результативности функционирования санатория;
3. Увеличение применения социально-психологических факторов в стимулировании персонала и развитие благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
4. Формирование системы управления деловой карьерой;
5. Развитие у сотрудников чувства коллективизма.

В каждой организации самым значительным направлением стимулирования трудовой деятельности считается создание и усовершенствование системы управления материальной заинтересованностью. Обеспечение мотивационного потенциала заработной платы, взаимосвязи между результатами трудовой деятельности и вознаграждением за нее считается главной задачей любой нынешней системы оплаты труда

При использовании денежной мотивации сотрудников санатория необходимо учитывать ряд требований:

1. Объективность, т.е. размер вознаграждения работника должен устраиваться на основе объективной оценки результатов его труда;

2. Предсказуемость, т.е. работник должен быть осведомлен о том, какое вознаграждение он заработает в связи с результатами своей деятельности;

3. Адекватность, т.е. вознаграждение должно соответствовать трудовому вкладу каждого работника по окончании деятельности всего коллектива, уровню квалификации и его опыту;

4. Своевременность, т.е. вознаграждение должно следовать незамедлительно за достигнутым результатом;

5. Значимость, т.е. вознаграждение должно быть ощутимым для сотрудника;

6. Справедливость, т.е. правила установления вознаграждения должны быть понятны каждому работнику организации и быть справедливыми, в том числе и с точки зрения сотрудника.

Следует давать понять работнику, что премия – это не обыкновенная форма доплат, которая не может заинтересовывать работника, а доплата за плодотворный труд, инициативу и т.п. Поэтому для облегчения отслеживания качества деятельности сотрудников и начисления премиальных, необходимо ввести в обязанности табельщиков служб санатория проставлять в табель учета рабочего времени коэффициент трудового участия каждого сотрудника.

Кроме того необходимо учитывать, что система денежной мотивации, с одной стороны, должна заинтересовывать сотрудников работать более эффективно, а с другой стороны быть экономически оправданной.

Для повышения заинтересованности работников в результативности функционирования санатория в настоящий момент следует совершенствовать конкретные компоненты мотивации, такие как:

1. Формирование организационной культуры организации (система общих для всех сотрудников ценностных норм и ориентаций);

2. Система участия (участие сотрудников в распределении общего хозяйственного результата, капитале организации и формирование сотрудничества);

3. Содействие сотрудникам (социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемых сотрудникам);

4. Привлечение сотрудников к принятию решений на рабочем месте или в коллективе;

5. Организация рабочего места (обеспечение рабочих мест техническими, организационными и эргономическими вспомогательными средствами с учётом их необходимости);

6. Информирование сотрудников (доведение до работников сведений о делах организации);

7. Оценка персонала (система формализованной и комплексной оценки персонала по конкретным критериям) (приложение 7).

Формирование компонентов и внедрение этого направления мотивации выступает как система и обеспечивает сплочение коллектива, как с руководством, так и между собой, а кроме того дает возможность проявить своё мнение и идеи. Это один из методов социально-психологического стимулирования, позволяющий увеличить эффективность трудовой деятельности. Применяя социально-психологические методы стимулирования персонала, также следует внедрить три основных направления усовершенствования применения социально-психологических методов в мотивации персонала:

- 1) содействие благоприятному психологическому климату в коллективе;
- 2) формирование системы управления конфликтами;
- 3) развитие организационной культуры.

Санаторий «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» является перспективной организацией, вследствие чего одним из главных направлений совершенствования системы мотивации считается развитие системы управления карьерным ростом. Анализируя карьерное стимулирование в санатории, выяснилось, что данное направление в организации развито плохо. В основном медицинский персонал отправляется на учебу для повышения квалификации.

Карьерное стимулирование дает возможность использовать внутренние ресурсы работников, связывая в себе комплекс мер стимулирования успешного труда и развития профессионального потенциала работников.

Карьера работника должна создаваться, истекая из ряда принципов ее становления. Это позволяет выделить основополагающие этапы, элементы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с сотрудниками.

В качестве основополагающих этапов следует использовать такие принципы:

- индивидуальность, предполагающая определенную избирательность при планировании формирования карьеры, ведь далеко не все специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по возрасту, способностям, образовательному уровню и т.д.);

- заинтересованность организации и сотрудника в развитии карьеры, предполагающая мотивацию на развитие карьеры, перспективное развитие производства, и ряд других факторов;

- материальное и моральное стимулирование, финансирование развития карьеры работника в планах организации;

- необходимость профессионального роста, предполагающее повышение квалификации, рост профессионализма, отвечающее планированию и т. д.;

- социально-психологический комфорт и удовлетворенность, которая обеспечивается ростом материального благополучия, социальным признанием, и т. п.;

- объективность, которая подразумевает особенность воздействия субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих и осуществляющих контроль развития карьеры.

Для обучения персонала следует использовать курсы повышения квалификации на рабочем месте и с выездом из санатория.

Для создания преданности сотрудников своей организации можно использовать такую стратегию мотивации как создание команды. Для этого необходимо следовать за следующими целями:

- дать почувствовать работникам, что их труд весьма ценен;
- признать, что практически никакая цель не может быть достигнутой без участия всех тех, кто работает в этом направлении, вне зависимости от их положения в иерархии;
- создать атмосферу уважения и доверия между членами команды;
- обеспечить более эффективную связь между сотрудниками.

Необходимо стимулировать у сотрудников гордость за организацию. Чтобы этого достичь, можно применять символы. Предполагается использовать символику санатория на вещах, которые сотрудники могли бы носить с собой, надевать либо класть на свои столы. Такое напоминание работникам о своей принадлежности к команде обычно оправдывает затраченные средства.

После предложенных мероприятий повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» необходимо узнать насколько эти методы будут действительными.

Экономическая эффективность мотивации содержит в себе решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация носит двухстороннюю направленность – с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой – сотрудников.

Предполагается, что совершенствование системы оплаты труда персонала, а именно разграничение заработной платы и доплаты за эффективный труд, приведет к росту производительности труда примерно на 5%. Это произойдет за счет сокращения непроизводительных затрат рабочего времени, так как рабочие станут более ответственно относиться к выполняемой работе. Ведь увеличение заработной платы будет зависеть от качества их работы. Прогнозные показатели производительности труда персонала, доходов санатория от оказания платных услуг и средней заработной платы на 2016-2017 гг. в связи с совершенствованием системы оплаты труда персонала представлены в табл. 12.

**Прогнозные показатели заработной платы в санатории «Лермонтово»  
на 2016-2017 гг.<sup>16</sup>**

Показатель	Динамика по годам		
	2015	2016	2017
Объем оказанных услуг, тыс.р.	311460	327033	343384,65
Производительность труда, тыс.р.	1899,1	1994,1	2093,81
Фонд оплаты труда рабочих, тыс. р.	65283	68547,15	71974,51
Средняя заработная плата рабочих, руб./чел.	20274	26287,7	30352

Источником повышения заработной платы рабочих станет прирост доходов организации и прибыли санатория «Лермонтово» за счет повышения производительности труда рабочих, снижения непроизводительных расходов рабочего времени.

Следующим пунктом повышения эффективности системы мотивации в санатории «Лермонтово» является развитие системы управления деловой карьерой, включающее курсы повышения квалификации на рабочем месте и с выездом из санатория. Необходимо рассчитать затраты которые санаторий понесет в процессе реализации мероприятий.

1. За проведение обучения сотрудников на рабочем месте (ведение семинаров) необходимо прибавить к заработной плате 10 % окладной части сотрудникам, которые будут вести семинары. Семинары будут проводить заместитель директора по лечебно-оздоровительной работе, главный инженер, начальник службы размещения. Обучение будет проходить один раз в квартал, то есть 4 семинара в год.

В табл. 13 произведены расчеты по затратам на обучение сотрудников на рабочем месте.

<sup>16</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Таблица 13

Затраты на обучение сотрудников на рабочем месте за год<sup>17</sup>

Сотрудник	Оплата за 1 семинар, руб.	Оплата за год, руб.
Заместитель директора по лечебно-оздоровительной работе	5200	20800
Главный инженер	4150	16600
Начальник службы размещения	2825	11300
Итого	12175	48700

2) Обучение сотрудников вне рабочего места включает оплату курсов повышения квалификации для 5 сотрудников (табл. 14)

Таблица 14

Затраты на курсы для сотрудников<sup>18</sup>

Должность	Служба	Кол-во чел.	Сумма на 1 чел., руб.	Общая сумма, руб.
Администратор	Размещения	3	4500	13500
Связной мастер по ремонту холодильного оборудования	Технологическая	1	6250	6250
Ландшафтный дизайнер	Хозяйственная	1	7800	7800
Итого				27550

Таким образом, сумма расходов на обучение персонала за год составит 76250 руб.

Далее по методике американской компании «Хониуэлл», будет рассчитан доход санатория от обучения сотрудников по следующей формуле:

<sup>17</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

<sup>18</sup> То же

$$E = (P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z), \quad (5)$$

где, E – эффективность воздействия;

P – продолжительность действия программы обучения;

N – количество обучающихся работников;

V – стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

K – коэффициент, характеризующий эффективность обучения;

Z – затраты на обучение одного работника [28].

Далее будет рассчитана эффективность воздействия обучения одного администратора в службе размещения.

Предположим, что действие курса по повышению квалификации будет работать с продолжительностью 2 года и средняя стоимостная оценка одного администратора будет 25000 руб. Средний коэффициент, характеризующий эффективность обучения равен 0,75.

Следовательно, эффективность воздействия от обучения одного администратора, составит:

$$E = (2 \cdot 1 \cdot 25000 \cdot 0,75 - 1 \cdot 4500) = 37500 - 4500 = 33000 \text{руб.}$$

В результате внедрения данного мероприятия, произведем расчет экономической эффективности для одного сотрудника по формуле:

$$\mathcal{E} = E / Z, \quad (6)$$

где,  $\mathcal{E}$  – общая (абсолютная) экономическая эффективность;

E – эффективность воздействия или результат;

Z – затраты.

$$\text{Таким образом, } \mathcal{E} = 33\,000 / 4500 = 7,3$$

То есть результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию, более чем в 7 раз превышают приведенные затраты.

Следовательно, можно сказать, что обучение сотрудников даст положительный результат для деятельности санатория.

Предложенные мероприятия позволят повысить удовлетворенность работой работников, мотивацию к работе и укрепить трудовую дисциплину работников, что самым прямым образом скажется на экономических результатах деятельности.

Предоставив для ознакомления расчеты по предложенным мероприятиям ведущим специалистам санатория, было проведено анкетирование с использованием следующих методик: анкета по необходимости введения мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» и опрос по показателям деятельности организации после внедрения мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала.

Анкета по необходимости введения мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала состоял из 10 вопросов, включающих в себя вопросы по оценке существующей системы мотивации персонала и необходимости введения мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» (приложение 8).

В опросе участвовало 5 специалистов.

По результатам опроса можно сказать, что 80% опрошенных, считают, что продуктивность деятельности персонала санатория находится на среднем уровне.

100 % опрошенных считают, что на повышение производительности труда будет влиять повышение оплаты труда.

Наиболее эффективным методом для повышения профессионализма сотрудников организации считаются курсы повышения квалификации.

Система мотивации персонала, по мнению специалистов, в настоящий момент находится на достаточно хорошем уровне, но все-таки требует корректировки.

100 % опрошиваемых посчитали, что внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала будет способствовать повышению мотивации персонала в санатории.

Опрос по показателям деятельности организации после внедрения мероприятий по повышению эффективности включал 5 вопросов, где специалисты указывали, каких приблизительных показателей деятельности следует ожидать после реализации мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала (приложение 9).

На вопрос «Повысятся ли доходы санатория с внедрением предложенных мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала?» 100 % респондентов ответили, что повысятся и указали приблизительный результат.

При помощи среднего арифметического, был рассчитан приблизительный экономический эффект по доходам предприятия, который можно достичь от внедрения мероприятий.

$$101250+112530+111500+115500+116700/5=111496$$

То есть доходы от платных услуг после внедрения мероприятий увеличатся на 35,8 %.

Относительно текучести кадров, специалисты считают, что она станет еще более низкой за счет еще более благоприятных условий труда в санатории приблизительно в среднем на 3,5 %.

Производительность труда персонала, по мнению специалистов, также увеличится. Она будет рассчитана при помощи найденного показателя по доходам производства.

100 % опрошиваемых считают, что расходы повысятся. При помощи среднего арифметического рассчитаем приблизительный показатель по расходам.

$$70100+71300+69000+68500+71000=69980$$

Таким образом, расходы после внедрения мероприятий увеличатся на 25,5 %.

В табл. 15 произведен прогнозный расчет коэффициента текучести кадров после внедрения мероприятий на основании опроса специалистов.

**Таблица 15**

**Расчет коэффициента текучести кадров на перспективу<sup>19</sup>**

Показатель	Факт 2015	Прогноз 2016	Отклонение, %
Численность на начало, чел.	169	164	97
Принято, чел.	3	6	200
Выбыло, чел.	8	2	25
В т. ч. - по собственному желанию, чел.	7	2	29
Численность на конец, чел.	164	168	102,4
Среднесписочная численность на конец года, чел.	166,5	166	99,7
Коэффициент текучести, %	4,8	1,2	25
Коэффициент постоянства состава, %	97	98	101

Как видно из табл. 15, в будущем периоде ожидается уменьшение значение коэффициента текучести кадров на 25%.

Главным образом, на это повлияет предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала. Коэффициент постоянства состава будет 98 %.

В табл. 16 на основании опроса специалистов был произведена общая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала санаторий «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

<sup>19</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Таблица 16

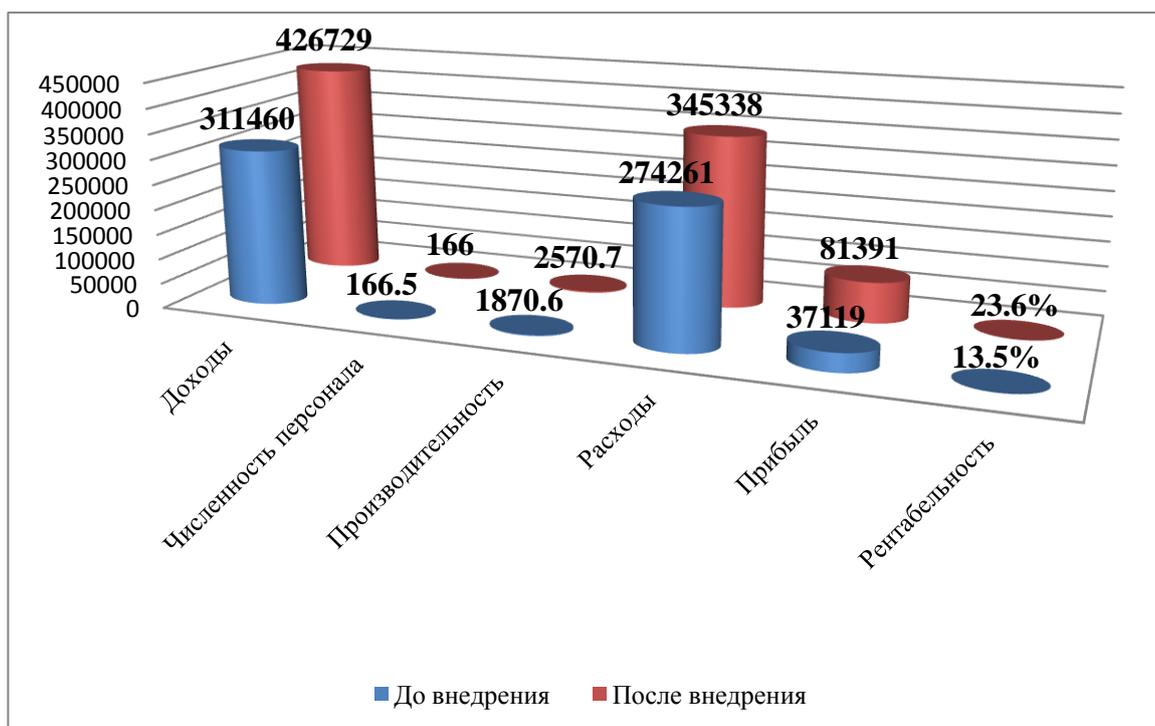
**Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению  
эффективности управления системой мотивации персонала санатория  
«Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»<sup>20</sup>**

№	Показатели	До внедрения	После внедрения	Изменения	
				Абсолют., в тыс.руб.	Относит., в %
1.	Доходы от платных услуг, тыс.руб.	311460	422956	+111496	135,8
2.	Среднегодовая численность персонала, чел.	166,5	166	0,5	99,7
3.	Производительность труда, тыс.руб./чел	1870,6	2547,9	677,3	136,2
4.	Расходы, тыс.руб.	274261	344241	+69980	125,5
5.	Прибыль, тыс.руб.	37199	78715	+41516	211,6
6.	Рентабельность, %	13,5	22,9	+ 9,4	169,6

Из данных табл. 16 и рис. 7 виден положительный экономический эффект от предложенных мероприятий. В результате их реализации прибыль предприятия увеличится на 119,3%, а рентабельность возрастет на 74,8%.

Социально-экономической эффективностью располагает та экономическая система, которая в максимальной степени обеспечивает удовлетворение различных потребностей работников: материальных, духовных, социальных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. От эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности сотрудников, но и окончательные результаты деятельности организации, и кроме того повышение доходов.

<sup>20</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования



**Рис. 7. Экономическая эффективность мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»<sup>21</sup>**

В табл. 16 по расчету экономической эффективности предложенных мероприятий указаны лишь прогнозные показатели, как в экономической, так и неэкономической эффективности. Это связано с тем, что невозможно точно определить, как совершенствование мотивации повлияет на коллектив, так как личность осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него в совокупности внутренних и внешних сил по отношению к нему. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у работников различную реакцию.

<sup>21</sup> Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

## Заключение

В результате изучения темы дипломной работы в первой главе были изучены теоретические и методические основы управления мотивацией персонала на предприятии

В первом параграфе в ходе анализа научной литературы по проблеме исследования были рассмотрены различные определения основных понятий исследования «мотив», «мотивация» и «стимулирование».

Мотив – это внутренний (в человеке) побудитель к труду, деятельности, работе.

Мотивация – совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Стимулирование – побуждение работников фирмы к заинтересованности в результатах своего труда. Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Во втором параграфе узнали, что теории мотивации труда подразделяются на три главных направления: теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека; внутриличностные теории; процессуальные теории.

Теории мотивации, в основе которых лежит специфический образ работника, базируются на определенных представлениях о личности, ее отношении к труду. Наиболее известными теориями мотивации, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека, являются «XY-теория» Макгрегора; теория человеческих отношений; теория «Z» Оучи.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлеланда и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и модель мотивации Портера – Лоулера.

Основными методами мотивирования персонала являются материальное поощрение, организационные методы, морально-психологические методы.

К материальному поощрению относятся индивидуальные премии, бонусы, отложенное вознаграждение.

Организационные способы мотивации включают в себя участие в делах организации; перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда.

Морально-психологические методы мотивирования – это создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Во второй главе было рассмотрено такое учреждение, как санаторий «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» ОАО «Сургутнефтегаз». Санаторий «Лермонтово» представляет собой здравницу, обеспечивающую организацию отдыха работникам ОАО «Сургутнефтегаз» – нефтяникам Западной Сибири и их семьям.

Санаторий «Лермонтово» входит в качестве подразделения в состав оздоровительного треста «Сургут» ОАО «Сургутнефтегаз». Организация имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, штампы, бланки со своим наименованием.

Целью организации является выполнение работ, услуг в целях удовлетворения рекреационных общественных потребностей и получение прибыли.

Для достижения поставленной цели санаторий осуществляет следующие основные виды деятельности: обеспечение на высоком культурном уровне обслуживания отдыхающих и их лечение; обеспечение проведения диагностических обследований; организация общественного питания; организация и осуществление текущего и капитального ремонтов собственными силами; оказание платных услуг.

Санаторий «Лермонтово» специализируется на лечении следующих видов заболеваний: заболевания костно-мышечной системы; заболевания периферической нервной системы; заболевания органов дыхания и верхних дыхательных путей; заболевания сердечно-сосудистой системы; гинекологические заболевания; сопутствующие заболевания эндокринной системы, органов пищеварения, кожи.

Санаторий имеет линейно-функциональную структуру управления, при которой каждый субъект выполняет возложенные на него функциональные обязанности.

Санаторий в своем составе имеет 11 служб: медицинская служба; культурно-массовая служба; служба питания; служба размещения; хозяйственная служба; служба отдыха на воде; технологическая служба; ремонтно-строительная служба; служба по обеспечению контроля на объектах; служба по озеленению и уборке территории; служба снабжения.

Проанализировав данные за три года финансово-хозяйственной деятельности санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут», было выявлено, что, не смотря на упавшую рентабельность вследствие повышения расходов, деятельность санатория за 2013-2015 года можно считать результативной.

Во втором параграфе второй главы было проведено исследование, с целью изучить состояние изучить систему управления мотивацией персонала в

санатории.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что существующая на данный момент система организации морального и материального стимулирования работников нуждается в корректировке и совершенствовании.

Коллектив в санатории по данным анкетирования сплоченный, психологическая обстановка благоприятная. В санатории «Лермонтово» наблюдается невысокий показатель коэффициента текучести кадров.

Было выявлено, что мотивация персонала зависит от социального статуса сотрудника. Для административно-управленческого персонала и врачей наиболее значимыми являются материальные мотивы, мотивы достижения безопасности, мотивы карьеры, социальные мотивы, мотивами самоуважения и самовыражение, мотив успеха. У младшего медицинского персонала и технического персонала главными являются материальные мотивы, мотивы достижения безопасности, социальные мотивы, низкий уровень мотивации к успеху и самореализации.

В учреждении существуют следующие методы мотивирования персонала:

1. Экономические методы: повременно-премиальная система оплаты труда; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением; денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками; обучение кадров для повышения квалификации (медицинский персонал); оказание материальной помощи на проведение ритуальных мероприятий в случае смерти близких родственников.

2. Социальные методы: предоставление служебного транспорта работникам для проезда на работу; стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.); отпуск, предоставление билетов на праздники, представления, проводимые на территории санатория для сотрудников и их детей.

### 3. Моральные санкции и поощрения

Основными **выводами** по анализу системы управления мотивацией персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» являются следующее:

1. Существующая система материального стимулирования недостаточно ориентирует работников на достижение каких-либо результатов, так как сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада или ставок.

2. Недостаточная заинтересованность руководства к моральным методам мотивации персонала.

3. Уделяется мало внимания администрации к карьерному росту и возможности обучения сотрудников.

Для повышения эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» следует использовать следующие **рекомендации**:

1. Совершенствование формы существующей оплаты труда, посредством взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него;

2. Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования санатория;

3. Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

4. Развитие системы управления деловой карьерой;

5. Формирование у сотрудников чувства коллективизма.

Опрос специалистов по показателям деятельности организации после внедрения мероприятий по повышению эффективности показал, что доходы от платных услуг увеличатся на 35,8 %; производительность труда увеличится; расходы увеличатся на 25,5 %.

Оценивая экономическую эффективность предложенных мероприятий, следует отметить положительный экономический эффект от предложенных

мероприятий. В результате их реализации прибыль предприятия увеличится на 119,3%, а рентабельность возрастет на 74,8%. Однако это лишь прогнозные данные, как в экономической, так и неэкономической эффективности, так как точно сказать, как совершенствование мотивации отразится на персонале, ведь человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у персонала далеко не одинаковую реакцию.

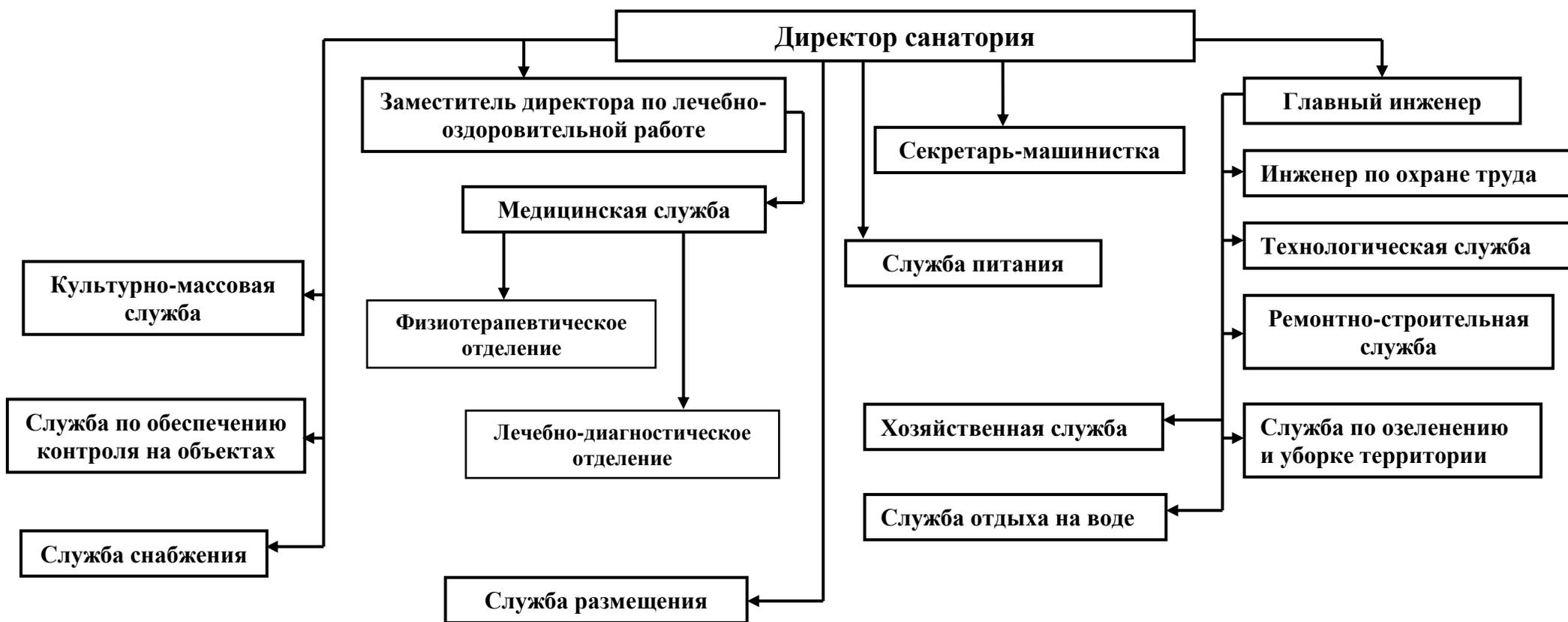
## Список использованной литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Асалиев А.М., Мирзабалаева Ф.И., Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 281
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2011. – 432 с.
4. Боковня А. Е. Мотивация - основа упр. человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): Моногр. / А.Е.Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 144с
5. Вайсбурд В.А. Экономика труда. – М.: Омега-Л, 2012. – 236 с.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 151 с.
7. Волковицкая Г.А. Управление стимулирование труда: монография. – СПб: Книжный дом, 2010. – 167 с.
8. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учеб. / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
9. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 239 с.
10. Годовой отчет санатория «Лермонтово» оздоровительного треста «Сургут» ОАО «Сургутнефтегаз» за 2014 г. – Лермонтово, 2015. – 72 с.
11. Годовой отчет санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» ОАО «Сургутнефтегаз» за 2015 г. – Лермонтово, 2016. – 76 с.
12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 351 с.
13. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.

14. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
15. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии: Монография / А. Д. Зеленов. – М.: Дашков и К°, 2014. – 104 с.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – Спб.: Питер, 2011. – 512 с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И.Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2011. – 336 с.
18. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационное поведение: учеб. пособие / под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Кно Рус, 2013. – 232 с.
19. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп.. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
20. Кошелева Ю. Г. Мотивация как система, как «работающая машина», что это в Вашем понимании? // Управление персоналом. – 2012. – №16. – С. 11-12
21. Магер В.Е. Управление качеством: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 176 с.
22. Методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandmanage.ru/flcs-813-1.html> (дата обращения: 27.12.2015)
23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 438 с.
24. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / О.К. Минева, С.А. Аругтюнян, Е.А. Белик. – М.: Альфа-М, 2015. – 272 с.
25. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
26. Переверзев М.П., Шайленко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., испр. и перераб / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 330 с.

27. Расчет экономической эффективности обучения персонала на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crossfinances.ru/crofins-564-1.html> (дата обращения: 22.04.2016)
28. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2011. – 530 с.
29. Управление человеческими ресурсами: учеб. / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
30. Филина Ф.Н. Наиболее эффективные методы мотивации персонала // Мотивация, Управление персоналом (HR), Корпоративная культура. – 2010. – [Электронный ресурс]. URL: [http://www.elitarium.ru2010/08/09/metody\\_motivacii\\_personala.html](http://www.elitarium.ru2010/08/09/metody_motivacii_personala.html) (дата обращения: 24.01.2016).
31. Экономика предприятия: учеб. пособие / Л. Е. Чечевицина. – Изд. 6-е, доп. и перераб. – Ростов на Дону: Феникс, 2011. – 384 с.

Организационная структура санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут»



## Приложение 2

### Обеспеченность санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут» трудовыми ресурсами за 2013 – 2015 гг.

№	Категории работников	Показатели по годам					
		2013		2014		2015	
		Посто янные работ ники	Оздор овит. сезон	Посто янные работ ники	Оздор овит. сезон	Посто янные работ ники	Оздор овит. сезон
1	Медицинская служба	37	48	37	48	36	49
2	Служба размещения	27	42	27	42	26	40
3	Служба питания	23	43	25	43	27	43
4	Культурно-массовая служба	3	16	2	15	3	16
5	Служба отдыха на воде	2	11	2	11	1	11
6	Служба по озеленению и уборке территории	8	20	8	20	7	18
7	Служба по обеспечению контроля на объектах	10	19	10	19	10	19
8	Технологическая служба	18	21	17	21	16	21
9	Ремонтно-строительная служба	6	10	6	10	5	9
10	Хозяйственная служба	24	31	24	31	22	31
11	Служба снабжения	6	6	6	6	6	6
12	Административно-управленческий персонал	5	5	5	5	5	5
13	Общая численность работников	169	272	169	271	164	268

**Приложение 3**

**Качественный состав трудовых ресурсов санатория «Лермонтово»  
оздоровительный трест «Сургут» на 2013 – 2015 гг.**

№	Показатели	2013 г		2014 г		2015 г	
		Постоянные работники	Оздоровит. сезон	Постоянные работники	Оздоровит. сезон	Постоянные работники	Оздоровит. сезон
1	По возрасту:						
	18-24	9	27	9	27	8 4,9%	24
	25-30	22	38	22	38	23 14%	40
	31-39	41	76	40	76	38 23,2%	75
	40-49	42	69	42	69	41 25%	68
	50-54	39	46	41	47	40 24,4 %	47
	55 и старше	16	16	14	14	14 8,5	14
	Итого	169	272	169	271	164	268
2	По полу:						
	Мужчины	67	107	65	107	63	106
	Женщины	102	165	104	164	101	162
	Итого	169	272	169	271	164	268
3	По образованию:						
	Высшее	46	49	46	48	43	48

**Продолжение приложения 3**

	Среднее профессиональное	50	67	51	66	48	64
	Среднее (полное) общее	72	150	71	152	72	151
	Начально-профессиональное	1	6	1	5	1	5
	Итого	169	272	169	271	164	268
4	По стажу:						
	Менее 1 года	2	48	1	45	1	43
	от 1 до 3 лет	29	39	33	37	32	40
	от 3 до 5 лет	34	53	32	52	31	50
	от 5 до 10 лет	45	65	44	68	42	69
	от 10 до 15 лет	32	40	30	40	29	37
	от 15 до 25 лет	20	20	21	21	21	21
	от 25 лет и более	7	7	8	8	8	8
	Итого	169	272	169	271	164	268

## Приложение 4

### Анкета «Оценка психологической атмосферы в коллективе»

**Инструкция:** Уважаемые сотрудники! В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «+», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Показатель	Выраженность (в баллах)								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворённость									Неудовлетворённость
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлечённость									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

Спасибо за участие!

#### Обработка результатов:

Ответ по каждому из пунктов оценивается слева направо в диапазоне от «1» до «8» баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл и тем благоприятнее, по мнению отвечающего, психологическая атмосфера в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от «10» (наиболее положительная оценка) до «80» (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создаётся средний профиль, который характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

## Приложение 5

### Анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями работы»

**Инструкция:** Уважаемые сотрудники. Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим указать, в какой мере вас удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы, используя следующую шкалу:

- 5 - вполне удовлетворяет
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
- 2 - скорее не удовлетворяет
- 1 - совершенно не удовлетворяет.

Вопросы теста для определения удовлетворенности работой:

Условия работы	Баллы				
	1	2	3	4	5
1. Размер заработной платы	1	2	3	4	5
2. Сам процесс выполняемой работы	1	2	3	4	5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	1	2	3	4	5
4. Взаимоотношения с руководством	1	2	3	4	5
5. Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4	5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1	2	3	4	5
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
8. Насколько эффективно организована работа в целом	1	2	3	4	5
9. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами	1	2	3	4	5
10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5

### Обработка результатов:

После заполнения анкеты подсчитывается количество баллов.

- 10-20 баллов - низкая степень удовлетворенности работой;
- 21-30 баллов - средняя степень удовлетворенности работой;
- 31-40 баллов - высокая степень удовлетворенности работой;
- 41-50 баллов - очень высокая степень удовлетворенности.

**Анкета «Изучение мотивации работников в своей организации»**

**Инструкция:** Уважаемые сотрудники. Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим ответить на вопросы, касающиеся вашей трудовой деятельности.

1. Ваша специальность и занимаемая должность (вписать)

\_\_\_\_\_;

2. Образование: среднее, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть);

3. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть);

4. Возрастная категория: до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет, 46–60 лет и старше (нужное подчеркнуть);

5. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ лет;

Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):

а) материальные:

- потребность постоянного получения заработной платы;
- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
- другие поощрения и выплаты (премии);
- другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты) \_\_\_\_\_;

б) безопасности и защищенности:

- гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);
- обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
- гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);
- другие \_\_\_\_\_;

в) карьера:

- планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;
- известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством;

## Продолжение приложения 6

- хотите ли вы поменять свой должностной статус;
- хотите ли вы работать по другой специальности;

г) социальные:

- многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
- ощущение своей нужности людям;
- другие \_\_\_\_\_;

д) самоуважение:

- ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным;
- работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;
- ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;
- самостоятельность в принятии решений;
- другие \_\_\_\_\_;

е) самовыражение:

- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;
- работа дает вам возможность выразить себя;
- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;
- другие \_\_\_\_\_;

ж) потребности высшего порядка:

- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);
- потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности);
- потребность в причастности к чему или кому-либо;
- другие \_\_\_\_\_.

Спасибо!

**Основные компоненты мотивации**

Компоненты мотивации	Инструменты для мотивации	Достижение цели (результат)
<p>1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм).</p>	<p>Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства.</p>	<p>Понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.</p>
<p>2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества).</p>	<p>Справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.</p>	<p>Установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.</p>
<p>3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам)</p>	<p>Безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи</p>	<p>Социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.</p>
<p>4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе)</p>	<p>Делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений.</p>	<p>Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.</p>

## Продолжение приложения 7

<p>5. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников)</p>	<p>Технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.</p>
<p>6. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия).</p>	<p>Производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.</p>	<p>Информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.</p>
<p>7. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям).</p>	<p>Различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.</p>	<p>Положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия</p>

**Анкета для специалистов**

**«Оценка существующей системы мотивации персонала»**

**Инструкция:** Уважаемые специалисты санатория. Просим Вас принять участие в опросе по оценке существующей системы мотивации персонала и необходимости введения мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала санатория «Лермонтово» оздоровительный трест «Сургут».

1. Ваша должность \_\_\_\_\_
2. Как Вы оцениваете продуктивность деятельности персонала санатория? \_\_\_\_\_
3. Что, по Вашему мнению, повлияет на повышение производительности труда? \_\_\_\_\_
4. Какие методы, на Ваш взгляд, наиболее эффективны для повышения профессионализма сотрудников организации? \_\_\_\_\_
5. Как Вы оцениваете нынешнюю систему мотивации персонала? \_\_\_\_\_
6. Как вы считаете, совершенствование системы мотивации труда повлияет на удовлетворенность персонала деятельностью в санатории? \_\_\_\_\_
7. Окажет ли влияние на мотивацию персонала совершенствование существующей оплаты труда, посредством взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него? \_\_\_\_\_
8. Как повлияет на персонал возможность управления собственной карьерой? \_\_\_\_\_
9. Какие моральные стимулы необходимо использовать для повышения мотивации персонала в санатории? \_\_\_\_\_
10. Необходимо ли внедрить предложенные мероприятия в систему мотивации персонала в санатории? \_\_\_\_\_

**Опросный лист**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

1. Повысятся ли доходы санатория с внедрением предложенных мероприятий по повышению эффективности управления системой мотивации персонала (если повысятся, то на сколько, в тыс. руб.):

- Да, повысятся приблизительно на \_\_\_\_\_

- Нет

2. Снизится ли текучесть кадров за счет внедрения предложенных мероприятий

- Да, снизится приблизительно на \_\_\_\_\_

- Нет

3. Увеличится ли производительность труда персонала в связи с внедрением предложенных мероприятий (если увеличится, то на сколько, в тыс. руб.):

- Да, увеличится приблизительно на \_\_\_\_\_

- Нет

4. Повысятся ли расходы из-за внедрения предложенных мероприятий (если повысятся, то на сколько, в тыс. руб.):

- Да, повысятся приблизительно на \_\_\_\_\_

- Нет

5. Повысится ли рентабельность предприятия от внедрения предложенных мероприятий (если повысится, то на сколько, тыс. руб.):

- Да, повысится приблизительно на \_\_\_\_\_

- Нет