МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

 **регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Влияние мотивации труда на эффективность деятельности организации**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ф.А. Пономарев

 (подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс 4\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 38.03.01 Экономика\_\_

Научный руководитель

ст. преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.А. Кротова

 (подпись, дата)

Нормоконтролер

доцент, канд. экон. наук,

доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.Н. Захарова

(подпись, дата)

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Теоретико-методические аспекты исследования мотивации персонала

в организациях 5

* 1. Сравнительный обзор основных теорий и концепций мотивации труда 5
	2. Методы оценки мотивации труда персонала в организации 12
1. Анализ и оценка мотивации персонала и ее влияния на эффективность деятельности ОАО Санаторий «Родник» 17
	1. Общая характеристика ОАО Санаторий «Родник» 17
	2. Анализ системы мотивации труда в ОАО Санаторий «Родник» 20
	3. Оценка влияния мотивации труда на эффективность деятельности ОАО Санаторий «Родник» 24
2. Совершенствование существующей системы мотивации труда персонала в ОАО Санаторий «Родник» 26
	1. Основные направления усиления мотивации труда в
	ОАО Санаторий «Родник» 26
	2. Мероприятия по усилению влияния мотивации труда персонала на эффективность деятельности ОАО Санатория «Родник» и расчет социальной и экономической эффективности от их потенциального внедрения 29

Заключение 32

Список использованных источников 33

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России в сфере труда налицо деградационные признаки. Для многих труд превратился в средство выживания. О каком эффективном и высокопроизводительном труде, о каком росте квалификации и инициативы работников можно говорить в таком случае?

Поэтому в настоящий момент управление мотивацией к труду персонала любой организации выходит на первый план. Следует иметь в виду, что управление мотивацией к трудовой деятельности является одной из самых сложных сторон управления людьми в организациях.

 В наши дни понятие мотивации остается неопределенным не только у менеджеров-практиков, но и у теоретиков менеджмента, несмотря на то, что мотивация как направление управленческой теории развивается давно и подкреплено большими исследованиями как за рубежом, так и нас в стране.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения рационального и оптимального использования ресурсов, эффективного использования имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации – это достижение максимальной отдачи от использования имеющегося трудового и профессионального потенциала. А это, в свою очередь, позволяет повысить общую результативность и прибыльность работы организации или предприятия.

Особенно примечателен данный вопрос для предприятий в сфере гостеприимства, так как персонал здесь составляет основу в процессе функционирования организации.

Так как данная тема имеет большой теоретический материал, является весьма разработанной отечественными и иностранными учеными, то целью курсовой является анализ теоретического материала, его переработка и лучшая систематизация, а также анализ действующего предприятия и разработка собственных предложений по улучшению его работы с последующим расчетом экономического эффекта от данных нововведений.

В соответствии с целью курсовой были поставлены задачи следующие задачи:

* провести сравнительный обзор основных теорий и концепций мотивации труда;
* описать методы оценки мотивации труда персонала в организации;
* провести анализ существующей системы мотивации труда в ОАО Санаторий «Родник»;
* оценить влияние мотивации труда на эффективность деятельности ОАО Санаторий «Родник»;
* разработать мероприятия по усилению влияния мотивации труда персонала на эффективность деятельности ОАО Санатория «Родник» и рассчитать социальный и экономический эффект от их потенциального внедрения.

Объект исследования – ОАО Санаторий «Родник».

Предмет исследования – мотивационная система на предприятии в сфере гостеприимства ОАО Санаторий «Родник».

Теоретической базой исследования послужили как фундаментальные концепции ученых-первооткрывателей в этой области, так и современные труды иностранных и, в большей мере, отечественных социологов и экономистов, представленные большим списком научных статей, учебных пособий, информацией из справочников и Интернет-ресурсов по избранной теме.

 1 Теоретико-методические аспекты исследования мотивации персонала в организациях

1.1 Сравнительный обзор основных теорий и концепций мотивации труда

В литературе две группы теории мотивации четко различают: материальные и процедурные.

В основе содержательной концепции мотивации лежат потребности человека, то есть его чувство отсутствия чего-либо, дискомфорт, который он хочет преодолеть. Потребности могут быть первичными (естественного происхождения) и приобретаемыми (социальными). Первые включают в себя потребности в еде, воде, теплоте, во втором - в общении, получении знаний, самореализации [1].

Когда вы понимаете потребности человека, есть желание удовлетворить их, и, следовательно, интерес к тому, что позволяет. Однако интерес становится мотивом для активных действий только тогда, когда человек уверен, что он может достичь того, чего хочет.

Для сторонников этой концепции можно отнести американских психологов А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга. К ней принадлежат следующие теории.

Теория мотивации А. Маслоу, сформулированная в 1940 г. В соответствии с этим у людей постоянно есть разные потребности, которые можно объединить в группы иерархии. Маслоу выделил пять таких групп и представил их в виде пирамиды. Более высокое место в иерархии занимает определенные нужды, поэтому для меньшего числа людей они становятся реальными мотивами поведения.

Неудовлетворенные потребности, по словам Маслоу, побуждают людей принимать активные меры, а те, кто удовлетворены, перестают быть мотиваторами, их место занимают другие неудовлетворенные потребности. В то же время потребности, которые ближе к базе пирамиды, требуют приоритетного удовлетворения, и только после того, как они в основном удовлетворены, потребности следующего уровня начинают действовать.

На первый уровень Маслоу приписывали физиологические потребности, удовлетворение которых обеспечивает выживание человека - питание, жилье, отдых и т. Д. Для их удовлетворения необходим минимальный уровень заработной платы и допустимые условия труда.

Второй уровень включает в себя потребности в области безопасности и уверенность в будущем, которые удовлетворяются за счет заработной платы, превышающей минимальный уровень.

На третьем уровне существуют потребности в поддержке со стороны других, признание человеческих достоинств, принадлежащих к тому или иному сообществу.

Четвертый уровень – это необходимость самоутверждения, признание от других.

На пятом уровне иерархии – потребность в самовыражении, реализация потенциальных возможностей и независимо от внешнего признания. Чтобы удовлетворить эти потребности, человеку нужна максимальная свобода творчества, выбор методов и средств для решения стоящих перед ним задач [2].

Концепция Маслоу имеет ряд недостатков. Он не принимал во внимание влияние влияния ситуационных факторов на потребности, настаивал на строгой последовательности перехода от одного уровня потребностей к другому только снизу–вверх, считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослаблению их влияние на мотивацию.

Теория потребностей К. Алдерфера является одной из наиболее распространенных контент–теорий мотивации. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание, связь с мотивацией человека к работе. Клейтон Пол Алдерфер – психолог Йельского университета.

Алдерфер согласен с теорией Маслоу. По словам Алдерфера, люди заботятся только о трех потребностях – необходимости существования, необходимости общения с другими людьми и необходимости их роста и развития. Он утверждал, что эти три потребности похожи на потребности, определенные Маслоу. Необходимость существования аналогична физиологической потребности. Необходимость общения с другими людьми – это потребность в социальном типе. Необходимость роста – потребность в самореализации, в уважении.

Клейтон Алдерфер утверждал, что сегодняшние потребности могут оставаться неудовлетворенными даже через пять лет, а затем вы можете изменить контрольные показатели. Будучи молодым человеком, человек может стремиться стать президентом компании. В зрелом возрасте он больше не может становиться президентом, потому что он отнимает слишком много своей жизни. Это другой взгляд на потребности человека [3].

Алдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активацией и, как результат, определил следующие семь принципов:

1) Чем менее удовлетворены потребности существования, тем больше они проявляются.

2) Чем слабее удовлетворение социальных потребностей, тем сильнее действие потребностей существования.

3) Чем полнее удовлетворяются потребности существования, тем активнее предпринимаются социальные нужды.

4) Чем менее удовлетворены социальные потребности, тем они более интенсифицированы.

5) Менее удовлетворены потребностями личного роста, самореализации, становятся более сильными социальными потребностями.

6) Чем более удовлетворены социальные потребности, тем более актуализированы потребности личного роста.

7) Чем менее удовлетворены потребности личного роста, тем активнее они проявляются. Чем больше удовлетворяет потребность в личностном росте, тем сильнее она становится. Таким образом, Алдерфер показал, что порядок актуализации потребностей может отличаться от указаний Маслоу и зависит не только от его места в иерархии, но и от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие от теории Маслоу – движение по иерархии может выполняться снизу вверх или сверху вниз, если уровень верхнего уровня не выполняется. Из необходимости существования вы можете обратиться к необходимости общения. Но ваш карьерный рост может замедлиться, и вместо того, чтобы стремиться к росту через ряды, вы будете заинтересованы в отношениях с людьми.

Теория мотивации Д. Макклелэнд – теория приобретенных потребностей. Он представляет самые высокие уровни потребностей Маслоу, но вне иерархии. Автор определяет три типа потребностей: успех, участие и власть.

Необходимость успеха проявляется в стремлении человека достичь своих целей более эффективно, чем раньше. Многие люди предпочитают ставить цели самостоятельно и таким образом, чтобы они были реальными, и, если конечный результат и успех гарантированы, они с радостью берут на себя личную ответственность.

Необходимость участия реализуется через хорошие отношения с другими, их поддержку. Чтобы удовлетворить эту потребность, нам нужны постоянные контакты, информационная безопасность и т. д.

Необходимость власти состоит в том, чтобы стремиться влиять на поведение людей, брать на себя ответственность за свои действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и о авторитете власти, таланта и т. Д. Некоторые люди жаждут власти ради самой власти, командовать другими, утверждая себя таким образом в своих собственных глазах; другие нуждаются в власти для решения насущных проблем организации, которые они лучше понимают, чем другие, и готовы взять на себя все трудности, связанные с ней. Это последняя необходимость, которую Макклелланд считает основной для менеджера [4].

Теория мотивации Ф. Герцберга. Герцберг создал двухфакторную модель (вторая половина 50-х годов 20-го в.). Автор показал, что мотивация может быть не только удовлетворенностью, но и неудовлетворенностью теми или иными потребностями. Более того, рост или уменьшение удовлетворенности и неудовлетворенности являются независимыми процессами, а факторы, которые влияют на них, действуют автономно.

Герцберг разделил потребности на две группы: мотивационные (в признание, успех, творческий рост, продвижение и т. д.) И «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т. д.)

Герцберг считал, что «гигиенические» факторы не мотивируют сотрудников, а лишь мешают им чувствовать неудовлетворенность их действиями и условиями. Стимулировать включение мотивационных факторов. Лидер должен сначала устранить недовольство чем–то, а затем добиться удовлетворения [5].

Содержательные теории рассматривают человеческие мотивы без процесса их понимания людьми. Другими словами, они не объясняют психические процессы, связанные с мотивацией сотрудников. Чтобы рассмотреть этот аспект, рассмотрим другой метод мотивационной теории, это процедурные теории мотивации [6].

Процессуальные теории определяют, как рабочие определяют наилучший способ удовлетворения потребностей, выбирая его из альтернативного поведения. В процессуальных теориях анализируется распределение человеческих усилий для достижения цели и выбора определенного типа поведения [7]. Эти теории, не отрицая существования потребностей, доказывают роль других факторов, определяющих поведение человека.

Рассмотрим содержание основных процессуальных теорий мотивации: теорию справедливости, теорию ожиданий и модель Л. Портера–Е. Лоулер.

Теория справедливости Адамса утверждает, что если в доктрине потребностей человека доминируют внутренние личные причины объяснения человеческих усилий, направленных на получение вознаграждений, то эта теория оправдывает мнение о том, что основным мотиватором человеческого поведения является сравнительный результат фактора других людей, рабочие сравнивают себя с другими, определяя, является ли отношение руководства к ним справедливым или несправедливым. Они испрашивают компенсацию только в том случае, если считают, что вознаграждение будет распределено справедливо и справедливо. Сотрудники, как правило, проводят два сравнения, они соотносят свое собственное вознаграждение и проводят свои усилия с теми же показателями других работников, которые выполняют аналогичную работу в одной и той же организации, а также работники аналогичных профессий и должностей в других организациях или отраслях промышленности [8]. Главный вывод теории справедливости заключается в том, что до тех пор, пока работники не находят, что награда получила справедливость, они, как правило, уменьшают интенсивность и эффективность труда. В соответствии с этой теорией стимулы для установления справедливости являются полезными и стимулирующими мерами в распоряжении менеджера. Менеджер должен учитывать положительное или отрицательное влияние этих факторов, учитывая справедливость.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий, не только необходимость является необходимым условием для мотивации человека к достижению цели, но и выбранного типа поведения [9].

Теория процедурных ожиданий устанавливает, что поведение сотрудников определяется поведением:

менеджера, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

работник, который уверен, что при определенных условиях он получит вознаграждение;

работника и менеджера, которые признают, что с определенным улучшением качества работы ему будет дана определенная награда;

сотрудника, который сравнивает сумму компенсации с суммой, необходимой ему для удовлетворения конкретной потребности. Это означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что он будет отмечен менеджером, который позволяет ему действительно удовлетворить его нужды. Основываясь на теории ожиданий, можно сделать вывод, что рабочий должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. Лидер должен давать такие стимулы, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность сотрудника. [10]

Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение распределяется в виде определенных товаров, зная, что работник нуждается в них.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Эта теория основана на сочетании алиментов теории ожиданий и теории справедливости. Суть его в том, что связь между наградой и результатами была введена. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личные качества и способности человека и осознание его роли в рабочем процессе. Элементы теории ожиданий здесь проявляются в тот факт, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и считает, что эта награда будет адекватно потрачена на него усилиями. Элементы теории справедливости проявляются в том, что у них есть свое собственное мнение относительно правильности или некорректности вознаграждения по сравнению с другими работниками и, соответственно, степени удовлетворения. Следовательно, важный вывод о том, что результат труда является причиной удовлетворенности сотрудников, а не наоборот. Согласно этой теории, эффективность должна постоянно повышаться. [11].

Таким образом, в настоящее время теоретическая база концепций мотивации достаточно широко представлена содержательными и процессуальными теориями, которые актуальны и востребованы в современной системе управлении персоналом.

1.2 Методы анализа и оценки мотивации труда персонала в организации

Стимулирование и мотивация персонала должны постоянно совершенствоваться и совершенствоваться. Для этого вам нужно знать, в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы стимулирования нужно проводить. Это возможно только после оценки уже существующей системы стимулирования труда на предприятии. Таким образом, нет специальных методов оценки системы стимулирования труда. Но, как уже упоминалось, система стимулирования является неотъемлемой частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом также могут использоваться для оценки системы стимулирования труда. Методы оценки представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация методов оценки стимулирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы обследования | Методы обоснования | Методы анализа |
| Анкетирование;Интервьюирование; | Метод сравнений;Метод оценки экономической эффективности системы премирования | Системный анализ;Оценка качественного состава кадров;Функционально–стоимостной анализ;Экспертно–аналитический метод |

Методы обследования (сбор данных) включают в себя интервьюирование и анкетирование.

Метод интервью может использоваться для оценки системы стимулирования труда. Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации лично. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного человека – собеседника. По мнению автора, М.Абрютина, в отличие от беседы, роли участников интервью различны: собеседник выступает как объект исследования, другой – субъект [12]. Суть метода: вопросы собеседования разрабатываются либо для работников предприятия, либо для специалистов, действующих в роли респондентов. После интервью сделаны выводы о системе стимулов к труду и их влиянии.

Анкетирование – это система последовательных методологических, организационных и технических процедур, связанных единой целью: получить объективные достоверные данные об исследуемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [13].

Методы обоснования включают в себя: метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы бонусов на предприятии.

Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему стимулирования труда в пищевой и других отраслях промышленности с аналогичной системой передовой организации соответствующей отрасли с нормативным состоянием или состоянием за прошлый период.

Метод оценки экономической эффективности системы бонусов на предприятии. Эффективность системы стимулирования можно судить по эффективности системы бонусов на предприятии, которая является основной формой ее проявления. Экономически эффективно рассматривать такую ​​систему бонусов, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения индикаторов и условий бонуса и обеспечивает достижение эффекта, превышающего соответствующую бонусную часть заработной платы, или равна этой части [14].

Качественная оценка эффективности бонусной системы. Оценивая эффективность бонусной системы, необходимо дать ей качественную оценку с точки зрения ее выполнения ее функционального назначения. С этой целью раскрывается следующее: соответствие установленных параметров награды задаче предприятия; действительность размера стимула. Бонусная система не оказывает стимулирующего эффекта, если премии слишком низкие (менее 7–10% от тарифной ставки, официальная зарплата) [15].

Количественная оценка эффективности бонусной системы. Эта оценка дается с точки зрения прибыльности ее применения. Она предполагает: определение достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности (Уд); сравнение его с уровнем эффективности показателя за базисный период или некоторым другим уровнем эффективности показателя, принятого за базовый (Уб), и определение величины изменения показателя; определение эффекта в денежном выражении, полученное в результате изменения ставок вознаграждения (Эд); сравнение экономического эффекта с соответствующей премиальной платой и определение абсолютной или относительной эффективности бонусной системы. Абсолютная эффективность системы бонусов (Аэ) понимается как разница между эффектом от изменения уровня бонусных показателей в рассматриваемый период (Эд) и суммой премий (П), соответствующих этому изменению. Вычисляется по формуле (1.1) [16]:

Аэ = Эд – П (1.1)

Относительная эффективность (Оэ) – это отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования к сумме выплаченной премии. Вычисляется по формуле (1.2) [17]:

Оэ = Эд/П (1.2)

Абсолютные и относительные показатели эффективности используются для сравнения различных систем вознаграждений с точки зрения их степени прибыльности для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сравнения достигнутого и базового уровня индикаторов, рассчитывается по формуле (1.3) следующим образом [18]:

Эд = Эн = Уд – Уб (1.3)

При расчете экономического эффекта бонусных систем длительного действия наиболее целесообразно, по мнению автора В.В. Куликова, возьмите средний уровень эффективности показателя в базовом периоде. При расчете экономической эффективности сумма премирования должна приниматься вместе с отчислениями в внебюджетные федеральные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинское страхование).

Таким образом, согласно системе бонуса, можно судить о системе стимулов к труду на предприятии. Если бонусная система рентабельна (Ed больше нуля, Ae больше нуля, Oe больше единицы), система стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и эффективна с материальной точки зрения.

Методы анализа включают в себя: системный анализ, функционально–стоимостный анализ и экспертно–аналитический метод оценки (метод экспертной оценки), метод шаблонов.

Системный подход позволяет исследователю изучить систему стимулирования труда в целом и составляющие ее составляющие: цели, функции, структуру, инструменты стимулирования, информацию; по идентификации типов соединений этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и объединение их в единую интегрированную картину [17].

Суть метода заключается в следующем. Системный анализ состояния системы стимулирования труда имеет несколько целей:

* определение нынешней позиции системы стимулирования;
* идентификация изменений состояния системы стимулирования в пространстве–времени;
* выявление основных факторов, вызывающих изменения состояния системы стимулирования;
* прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования.

Этот метод оценки основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность труда, рост заработной платы предприятия, их соотношение, текучесть кадров, показатель качественного состава работников (по возрасту, образованию, длине услуги), уровень брака продукта, дисциплина. После анализа соответствия этих показателей требуемому уровню сделан вывод о системе стимулов для труда в целом. Чем больше расхождений и расхождений, тем менее эффективна система стимулирования. Преимущества этого метода оценки – его реализация не требует непосредственного участия работников на предприятии, поэтому затраты ниже, вам нужно только проанализировать документацию по показателям. Но в то же время мнения тех, для кого функционирует система стимулирования, к которым она направлена ​​– рабочие, не учитываются. Это недостаток этого метода оценки.

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда (FSA) является методом технико-экономических исследований функций системы стимулирования на предприятии, направленной на поиск путей улучшения и резервирования для снижения затрат на организацию схем стимулирования в порядке для повышения его эффективности [17].

Экспертно–аналитический метод является одним из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки основан на рациональных аргументах и ​​на интуиции высококвалифицированных специалистов.

Затем рассмотрим основные факторы, которые могут повлиять на эффективность стимулов и мотивации персонала.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников основан на таких факторах, как система формальных процедур и правил для выполнения функций и работ, направленных на достижение целей фирмы и представление руководства об истинных интересах, мотивациях, потребностях людей, работающих в организации, способов их удовлетворения, значимых ценностей и норм поведения.

 2 Анализ и оценка мотивации персонала и ее влияния на эффективность деятельности ОАО Санаторий «Родник»

2.1 Общая характеристика ОАО Санаторий «Родник»

Полное официальное название исследуемого предприятия – открытое акционерное общество Санаторий «Родник», находящийся по адресу: Краснодарский край, город-курорт Анапа, Пионерский проспект, 30. Руководитель компании: Кузьменко Владимир Сергеевич.

Основной вид деятельности ОАО Санаторий «Родник» состоит в предоставлении места временного проживания с предоставлением соответствующих домам отдыха услуг. Также есть дополнительные виды деятельности, такие как:

* деятельность ресторанов и кафе;
* деятельность баров.
* розничная торговля пищевыми продуктами.

Санаторий «Родник» располагает дифференцированным номерным фондом, начиная со стандартных номеров до VIP уровня, современной лечебно–оздоровительной базой с широким медицинским профилем, современным оборудованием и компетентным медперсоналом. В санатории организовано питание по системе «шведский стол». Имеется собственная территория на песчаном пляже, оборудованная всем необходимым для отдыха: лежаки, шезлонги, пляжный и водный инвентарь, душевые и туалетные кабины, водные аттракционы. Также на пляже организовано дежурство спасателей и медицинского работника.

Архитектурный комплекс санатория представлен пятью трехэтажными корпусами, четырьмя одноэтажными и двухэтажными коттеджами лечебного корпуса. Отдыхающие проживают в удобных номерах категории «стандарт», «студия», «полулюкс», «люкс» и «семейный».

К услугам отдыхающих: библиотека, бильярд, настольные теннис, шахматы, тренажерный зал, пункт проката спортивного инвентаря, охраняемая стоянка. Имеется плавательный пресноводный бассейн, разделенный на взрослую и детскую зоны, окруженный лежаками, зонтиками. В лечебном корпусе есть бассейн с зоной гидромассажа.

Большое внимание уделяется безопасности, круглосуточно дежурят охранники, вход на территорию санатория – по санаторно-курортным книжкам или пропускам.

Также, санаторий предоставляет дополнительные услуги, такие как заказ такси и экскурсий, предоставление сейфовых ячеек, прокат бытового и развлекательного инвентаря, факс, ксерокс, услуги телефонных переговоров, бытовые услуги и некоторые другие.

Участники корпоративного мероприятия могут воспользоваться любыми дополнительными услугами санатория, который располагает тремя конференц–залами различной вместимости (120, 80, 60 мест), которые подойдут как для проведения конференции, семинара, тренинга так и для деловой встречи. Для продуктивной работы, залы оснащены мультимедийным оборудованием (маркерная доска, мультимедийный проектор, экран, трибуна, микрофон) Дополнительно зал оснащен ярким освещением и кондиционированием.

Обучение возможно совместить с отдыхом, для этого сотрудники санатория готовы организовать кофе-брейк, фуршет, банкет, которые могут быть дополнены музыкальным сопровождением, ведущими, анимационными представлениями и экскурсионной программой.

Рассматриваемое предприятие функционирует на основе лицензии на медицинскую деятельность по оказанию санаторно–курортной помощи, предоставленной лицензирующим органом. Поэтому в связи с деятельностью санатория, основными клиентами санатория являются лица с ослабленным здоровьем. Они прибывают с целью прохождение курса лечения для поддержания здоровья.

Санаторий ориентируется на обслуживание клиентов с различным уровнем достатка, однако наиболее частыми гостями являются люди со средними доходами.

Лечебный процесс в санатории «Родник» построен на принципе комплексного применения естественных, природных и комбинированных видов терапии с учетом имеющихся у пациентов заболеваний.

В первую очередь, анализируя любую часть деятельности предприятия, следует ознакомиться с его основными экономическими показателями. В таблице 1.1. представлены показатели, представляющие интерес с позиции управления персонал.

Таблица 1.1 – Основные экономические показатели ОАО Санаторий «Родник»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Ед. изм.** | **2014г.** | **2015г.** | **2016г.** |
| Выручка | тыс. руб. | 31 702 | 33 151 | 27 605 |
| Себестоимость всего, в том числе: | тыс. руб. | 35 050 | 36 382 | 29 597 |
| – управленческие расходы | тыс. руб. | 8710 | 9 497 | 5 983 |
| – коммерческие расходы | тыс. руб. | 215 | 239 | 158 |
| Чистая прибыль, (–) убыток | тыс. руб. | –4 025 | –4 066 | –2 478 |
| Численность работников всего, в т.ч.: | чел. | 197 | 200 | 193 |
| – основных | чел. | 110 | 111 | 109 |
| – совместителей | чел. | 87 | 89 | 84 |
| Чистые активы | тыс. руб. | 45 541 | 41 475 | 38 997 |

Из выше приведенных данных видно, что предприятие несет убытки, причем прибыль, в данном случае убыток, и управленческие расходы изменяются практически пропорционально величине выручки. Исходя из этого можно сказать, что на протяжении последних трех лет руководство не пыталось внести значимые изменения в деятельность санатория для улучшения финансового положения. Поэтому попробуем рассмотреть данную проблему с позиции управления персоналом.

2.2 Анализ существующей системы мотивации труда в ОАО Санаторий «Родник»

Система стимулирования санатория включает в себя: положение об оплате труда и доплате работникам, правила внутреннего распорядка сотрудников. Цель моральной мотивации – удовлетворить потребности обслуживающего персонала в области: карьерного роста, удовлетворенности работой, повышения уровня обслуживания и уровня знаний кадров, создание благоприятного климата в коллективе. Поставленную задачу можно достигнуть, проводя обучающие программы и тренинги.

Материальная мотивация – это вид мотивации персонала, выраженный в денежной форме. Выплаты состоят из двух частей: оклада и премий. Средний оклад в санатории «Родник» составляет 16 900 рублей, премиальная часть носит сезонный характер (в периоды полной загруженности санатория), рассчитывается отдельно по каждому сотруднику и составляет 50% от оклада. Размер премиального фонда зависит от работы предприятия и прибыли полученной от реализации туристского продукта.

В санатории есть премии, выплачиваемые всем сотрудникам по итогам работы сезона и премии для конкретных сотрудников, которые внесли весомый вклад в развитие предприятия. Выделим виды премиального вознаграждения:

1. «Премии из фонда руководителей» – распределяются между сотрудниками по решению руководителя с составлением пофамильного списка и указанием индивидуальных сумма выплат.
2. «Премии за счет экономии штатной численности» – выплачиваются по решению руководителя.
3. «Премии за перевыполнение плана производства» – назначается приказом руководства за перевыполнение плана производства.
4. «Единовременное вознаграждение» – назначается приказом о премировании по решению руководства.

Еще один вид стимулирования – это социальный пакет, предлагаемый предприятием для сотрудников, применяется в санатории как конкурентоспособное преимущество для привлечения работников. Однако в настоящее время предлагаемый ассортимент преимуществ невелик, подробный их список приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Состав социального пакета ОАО Санаторий «Родник»

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Общий потенциал санатория** |
| 1 | Круглогодичная работа |
| 2 | Удобное месторасположение санаторияа) транспортная доступностьб) наличие охраняемой парковки для автомобилей сотрудниковв) близость учреждений торговли (магазины, рынок, торговые центры)г) санаторий расположен в живописном месте с видом на море |
| 3 | Вахта для работников пищеблока |
| 4 | На летний период обеспечение иногородних работников жильем |
| 5 | Предоставление путевок в летний лагерь для детей сотрудников |
| 6 | На территории санатория работает аптечный пункт |
|  | **Оплата труда и материальное стимулирование работников** |
| 7 | Фиксированная заработная плата (оклад) |
| 8 | Премиальное вознаграждение сезонного характера в период полной загруженности санатория в размере 50% (от заработной платы) |
| 9 | Премиальное вознаграждение в зависимости от вклада работника на предприятии |
| 10 | Материальная помощь отдельным категориям сотрудников (предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью). |
|  | **Обучение. Повышение квалификации персонала** |
| 11 | Обучение, практика в санатории |
| 12 | Повышение квалификации сотрудников |
| 13 | Обучение и практика за границей |
| 14 | Инфотур заграницу, [как инструмент профессионального роста](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sibtourport.ru%2Fblogs%2F%25D0%25BE%25D0%25BB%25D1%258C%25D0%25B3%25D0%25B0-%25D1%2582%25D0%25B8%25D0%25BC%25D0%25BE%25D1%2585%25D0%25B8%25D0%25BD%25D0%25B0%2F9466&ei=rdN2UbuhBeO44ATGpYDICw&usg=AFQjCNFRaA0nBlHNXB2stWSSvzR69yLiCw&sig2=GTFyLYQB5zymyCgq4Nk6WQ&bvm=bv.45580626,d.bGE) |
|  | **Дополнительные программы для сотрудников** |
| 15 | Льготное посещение тренажерного зала, сауны, получение медицинских процедур. |
| 16 | Программа подарков сотрудникам:– подарки детям сотрудников на Новогодние праздники– в честь международного Женского дня– в день защитника Отечества. |

Социальный пакет обеспечивает привлекательность предприятия, предлагая наемным сотрудникам дополнительные социальные блага. Это хорошая возможность для руководства привлечь и простимулировать работников, а это, в свою очередь, обеспечит снижение текучести кадров.

Анализируя систему стимулирования подразделений предприятия можно утверждать, что материальное стимулирование разработано, но не приносит ожидаемой стабильности. Дополнительное вознаграждение носит ситуативный характер, на основе субъективных оценок и мнений руководителей структурных подразделений. Следует доработать систему материального стимулирования и улучшить социальный пакет, предоставив больше число услуг работникам.

Система нематериального стимулирования сотрудников санатория «Родник» заключается в следующих методах: административно–организационные методы, стимулирующие через информационную политику, посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях (издание приказов, отдача распоряжений, указаний, устные и письменные благодарности). Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия (доска почета, информационные стенды).

В таблице 1.3 представлены факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала санатория «Родник». Работникам было предложено из списка выбрать в порядке важности три фактора, влияющие на их работу.

Таблица 1.3 – Факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характер ответа | Кол–во,чел. | Уд. Вес,% |
|
| Интересная работа | 33 | 22% |
| Престижная работа | 9 | 5% |
| Возможность получения новых знаний | 22 | 12% |
| Высокооплачиваемая работа | 18 | 10% |
| Соответствие работы с полученной специальности | 14 | 7% |
| Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение) | \_\_\_ | \_\_\_ |
| Конкретно поставленные цели и сроки выполнения работ | 10 | 4% |
| Представление о значении задачи для организации (ценность, статус) | \_\_\_ | \_\_\_ |
| Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности | 14 | 7% |
| Удобный график работы | 25 | 15% |
| Карьерный рост | 14 | 7% |
| Получение нового опята работы | 19 | 11% |

Как видно из таблицы 1.2, к числу основных факторов, влияющих на продуктивность и удовлетворенность сотрудников работой, можно отнести удобный график работы, возможность получения новых знаний и интересную работу (22%). Сотрудники сочли важным и получение нового опыта работы (11%). Это свидетельствует о том, что работники хотят развиваться получать новые знания.

Для благоприятной социально–психологической обстановки используются: организация рабочего места и комнат отдыха, профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников за счет средств предприятия, поощрительные поездки за границу, поздравление сотрудников с днем рождения от руководства и членов коллектива, льготы на санаторные услуги, предоставление путевок в санаторий для детей сотрудников.

2.3 Оценка влияния мотивации труда на эффективность деятельности

 ОАО Санаторий «Родник»

Проанализировать степень влияния существующей мотивационной системы Санатория «Родник» можно прибегнув к анализу движения рабочей силы на предприятии за последние три года. Движение рабочей силы зависит от приема, увольнения работников и перевода на другую должность, что определяет списочный состав работников. В таблице 2.1 представлена динамика показателей движения персонала за 2014 – 2016 гожа.

Таблица 2.1 – Анализ движения рабочей силы в санатории «Оазис»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Число работников |
| 2015 год | 2016 год |
| 1. Число работников по списку на начало года | 200 | 193 |
| 2. Принято работников – всего | 82 | 70 |
| 3. Выбыло работников – всего | 84 | 83 |
| В том числе:– по собственному желанию– уволено за прогулы и др. нарушения | 822 | 803 |
| 4. Число работников по списку на конец года | 198 | 180 |
| 5. Число работников, состоявших в списочном составе в течение года | 116 | 110 |

Практически все выбывшие работники увольняются по собственному желанию. Это говорит, во–первых, о сезонной деятельности данного предприятия, поэтому определенная текучесть персонала неизбежна и необходима, причем практически все уволенные являются частью персонала входного уровня. А во–вторых, о том, что кадровая служба в большей степени отобрала и приняла на работу людей, соответствующих всем требованиям. Показатели движения рабочей силы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика движения кадров за 2015 – 2016 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Данные | 2015 год | 2016 год | Отклонение(%) 2016 – 2015 г. |
| коэффициент оборота по приему | 0,41(82/198) | 0,38(70/180) | 92 |
| коэффициент оборота по выбытию | 0,42(84/200) | 0,43(83/193) | 102 |
| коэффициент общего оборота | 0,83(0,41+0,42) | 0,81(0,38+0,43) | 97 |
| коэффициент текучести кадров | 0,41(82/200) | 0,43(83/193) | 104 |
| коэффициент постоянства состава | 0,58(116/200) | 0,56(110/193) | 96 |

Движение рабочий силы определяется путем расчета коэффициента текучести кадров. В санатории «Оазис» коэффициент текучести кадров равен 43%, в то время как норма естественной текучести кадров в курортной отрасли составляет всего 20%. Значение данного показателя, превышающего норму в 2 раза, говорит либо о плохой работе кадровой службы, либо о низких условиях труда. Это приводит к значительным экономическим потерям, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности, негативную репутацию среди возможных сотрудников.

Трудовой коллектив взаимосвязан и при стабильном уходе из организации одних происходит нарушение связей между подсистемами, и текучесть кадров может приобрести лавинообразный характер. В курортных предприятиях наблюдались случаи массовых переходов сотрудников в молодые организации, в силу сложившихся устойчивых отношений в коллективе и хорошей мотивации.

 3 Совершенствование существующей системы мотивации труда персонала в ОАО Санаторий «Родник»

3.1 Основные направления усиления мотивации труда в

ОАО Санаторий «Родник»

Решением вопроса по управлению мотивацией персонала является разработка мотивационной программы, которая способствует раскрытию потенциала персонала в санаторно–курортном предприятии.

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо внедрить и проанализируем их влияние на мотивацию персонала.

Предприятие имеет возможность реализовывать продукты питания для сотрудников. Так как санаторием заключены договоры на оптовые поставки товаров и продуктов питания для столовой, любой работник сможет по льготным ценам приобрести свежие продукты от производителя. Сотрудники санатория смогут сосредоточиться на работе, а не на решении бытовых вопросов.

В санатории «Родник» нет четких критериев вручения премий, поэтому стоит дать четкую оценку премиям и вручать их на общем собрании коллектива для стимулирования мотивации других сотрудников. Премии повышают лояльность сотрудников, а также мотивируют их на активную работу в течение следующего периода. Специальные премии должны присуждаться по номинациям отличившимся сотрудникам один раз в год.

С каждым годом сотрудник становится более ценным для предприятия, так как на обучение, тренинги и развитие работников затрачивается материальный и моральный потенциал предприятия. Экономичней и практичней сохранять на предприятии кадровый потенциал, чем набирать и обучать новый. Чем больше человек умеет, тем больше у него обязанностей, тем внимательнее должен быть руководитель, стимулируя работника. В качестве благодарности и стимула на предприятии санатория «Родник» стоит ввести надбавки за стаж работы, выраженные в процентах. Ежегодно заработная плата сотрудника будет повышаться согласно установленному проценту.

Данная система будет работать, начиная с трехлетнего стажа работника на предприятии.

Обучение сотрудников по специальной программе «Путь в мастерство» относится к нематериальным видам стимулирования. Программа рассчитана на несколько лет и включает обучение основным и дополнительным навыкам разных профессий. Примером может служить должность инспектора отдела кадров, которая включает общие и специальные знания.

Для компетентности сотрудника и улучшения качества его работы его можно обучить смежным профессиям: бухгалтера, инженера по охране труда, работника отдела реализации, должности сестры хозяйки, администратора, медрегистратора. Инспектор отдела кадров связан с бухгалтерией, с работой инженера по охране труда и другими названными профессиями. В ходе обучения специалист по кадрам сможет изучить азы каждой профессии, расширить свой кругозор, изучить деятельность разных подсистем, которые помогут понять и улучшить их взаимодействие. Все это в дальнейшем поможет работнику полностью использовать свой потенциал на предприятии.

Данная программа способствует развитию взаимозаменяемости кадров в организации, это выгодно при отсутствии работника, уходе в отпуск, больничном, а также в период не полной загруженности санатория, система способствует сохранению штата работников. При анкетировании сотрудники отметили как один из демотивирующих факторов – «неравномерную загруженность в течение рабочей смены», что приводит к дезорганизации трудового процесса, снижению работоспособности. Данную проблему можно решить путем использования данной программы, задействовав свободных сотрудников в другой сфере, как пример – помощь: при регистрации массовых заездов, анимационной деятельности, тесное взаимодействие между работниками объектов санатория.

В курортной отрасли образовалась постоянная конкуренция, для определения лидеров в данной сфере проводится конкурс краевого масштаба «Курортный Олимп».

Выявлено, что для развития персонала руководство отправляет своих сотрудников за рубеж в информационные и обучающие туры. Усвояемость и применяемость полученной информации невелика из–за невозможности полностью использовать полученную информацию на национальном туристском рынке. Это связанно с менталитетом населения, географическими особенностями, политикой и организацией курортных предприятий. Однако опыт иностранных предприятий следует использовать и равняться на мировые стандарты в обслуживании отдыхающих.

Информационная программа по предприятиям Краснодарского края поможет оценить, применить в полной мере полученные знания и получить мотивацию для создания собственных инновационных проектов.

Также стоит проводить мероприятия развлекательного характера, с предшествующим публичным объявлением заслуг работников, подведением итогов по отделам санатория и выделением лучших работников. Оценка в ситуации публичности, положительная или отрицательная, гораздо серьезнее воспринимается и действует на подсознание работника. Поэтому стоит проводить мероприятие по подведению итогов различных программ на корпоративах, где эффективно будет использоваться награждение отдельных сотрудников и подразделений, поощрение работников в присутствии коллег. Данные действия произведут сильный стимулирующий эффект. Это связанно с тем, что эффективное управление персоналом должно учитывать потребности человека в признании коллективом и целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия групп.

Помимо мероприятий, на которых будут подводиться итоги работы подразделений, в санатории «Родник» будут разработаны и иные корпоративные мероприятия, такие как: посвящение в работники санатория, сотрудников, достойно отработавших сезон, вечера благодарностей сотрудникам, вышедшим на пенсию, корпоративные вечера по случаю значимых дат для сотрудников и для санатория (закрытие курортного сезона, государственные праздники и др.).

Одним из видов корпоративных мероприятий являются и тимбилдинговые мероприятия. Два мероприятия объединяет общая цель – сплотить коллектив. Тимбилдинговые мероприятия наиболее важны для работников сферы услуг, так как на них сотрудники учатся взаимодействовать, работать как одна команда, нарабатывают навыки сдержанности и компетентности, что важно при работе с клиентами.

Основными качествами работников в сфере гостеприимства являются эмоциональная активность и стрессоустойчивость, поэтому руководству нужно заботиться и о том, чтобы сотрудники отдыхали морально и физически. Для этого в тимбилдинговых мероприятиях есть и активные виды программ – спортивный тимбилдинг.

 3.2 Мероприятия по усилению влияния мотивации труда персонала на эффективность деятельности ОАО Санатория «Родник» и расчет социальной и экономической эффективности от их потенциального внедрения

Прежде чем внедрять новую программу мотивации для сотрудников, необходимо доказать ее экономическую и социальную эффективность, понять и просчитать выгоду, которую получит организация при ее реализации.

На позитивные или отрицательные социальные изменения влияет социальная эффективность.

Позитивные социальные последствия благоприятно влияют на: имидж организации, создание новых рабочих мест, обеспечение стабильности организации, безопасность и качество продукции.

Предполагаемые социальные эффекты от реализации мотивационной программы приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Социальная эффективность мотивационной программы

|  |  |
| --- | --- |
| Социальный эффект | Показатели эффективности |
| 1. Формирование благоприятного имиджа Уменьшение показателя текучести кадров
2. Улучшение условий труда
3. Улучшение качества обслуживания гостей и климата на предприятии
4. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников
5. Повышение компетентности персонала
6. Обеспечение согласования целей работников и руководства
 | 1. Лояльность персонала, хорошие отзывы о санатории за пределами предприятия
2. Рост числа постоянных клиентов
3. Рост удельного веса работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию работы санатория
4. Рост числа работников, повышающих квалификацию
5. Рост числа работников, выразивших позитивное отношение к проекту
 |

Экономическая эффективность – это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса. Рассчитаем эффективность проекта, рассмотрев совмещенный эффект от:

1. сокращения расходов на подбор персонала рассчитывается по формуле (2.1):

Smx=Dkmx×S×H (2.1)

где Smx– экономический эффект от снижения текучести кадров; Dkmx коэффициент снижения текучести кадров; H – численность персонала предприятия, S – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника.

В санатории «Родник» за первый год применения мотивационной программы, коэффициент текучести кадров предполагается уменьшить до 20%, соответственно Dkmx=20%. Рассчитаем примерное значение S в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на подбор персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рекламные услуги | Кол–вомесяцев | Стоимость(руб.) | Сумма(руб. в год) |
| Объявления в газетах | 7 | 12000 | 84000 |
| Телевиденье(бегущая строка) | 6 | 30000 | 180000 |
| Интернет | 7 | 3000 | 21000 |
| Кадровые агентства | 6 | 3000 | 18000 |
| Участие в ярмарках вакансий | 12 | 1000 | 12000 |
| Итого: |  |  | 315000 |
| Затраты на одного сотрудника (руб.) за год. |  |  | 4500 |

Smx = 0,2×193×4500 = 173700руб.

Таким образом, экономический эффект от сокращения расходов на подбор персонала составили 173700 рублей.

2) качества работы персонала.

 В 2016 году по имеющимся данным число реализуемых путевок уменьшилось на 13% по сравнению с предыдущем годом, при этом выручка санатория увеличилась на 14% 24990 тыс.руб. из–за увеличения стоимости путёвки. Предположим, что 7% клиентов были потеряны из–за недовольства работой персонала. Повысив профессионализм сотрудников, санаторий сможет сэкономить:

24990 тыс. руб.×7%= 1749300 руб.

Итого только по двум критериям, от уменьшения расходов по набору персонала и от улучшения качества работы персонала, экономический предположительный экономический эффект составил 173700+1749300=1923000 руб. Прошу обратить внимание, что данное число получилось в результате использования в расчетах предположительных значений некоторых факторов.

Некоторые эффекты от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

* снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
* повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ);
* повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий;
* улучшение имиджа компании как партнера и работодателя.

Оценить данный эффект количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально–экономический эффект и может быть реализован на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, которое связано с его потребностями, которое стимулирует, активизирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более широки возможности удовлетворения различных потребностей, так как что из–за нехватки чего–либо у человека возникает состояние дискомфорта.

Основные методы мотивации: экономические, организационные и морально–психологические.

Несмотря на то, что в работе были рассмотрены множество средств стимулирования персонала, именно эти способы оказываются наиболее распространенными в России. Руководству современной компании необходимо разрабатывать такую стратегию, которая позволяла бы сохранить баланс между следующими противоположными интересами компании:

1) Обеспечение стабильного дохода сотрудников компании.

2) Выделение большого объема средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

В процессе проведения исследования был проведен сравнительный обзор основных теорий и концепций мотивации труда, а также рассмотрены основные методы оценки мотивации труда персонала в организации. Более того, в соответствии с целями работы был проведен анализ существующей системы мотивации труда в ОАО Санаторий «Родник», а также произведена оценка влияния мотивации труда на эффективность деятельности персонала.

На базе проведенных исследований состояния мотивационной системы были предложены мероприятия по увеличению эффективности работы персонала, а для обоснования их применимости был рассчитан экономический эффект от их использования, который показал положительное значение и дал основание для применения предложенных нововведений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Долгина Е. С., Васильева Е. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 387–390.
2. Радугин А.А. «Основы менеджмента», М: Издательство «Центр» 1998 г. С 429.
3. Теоретические основы мотивации персонала [электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://staff–motivation.ru/teoriya–spravedlivosti–adamsa](http://staff-motivation.ru/teoriya-spravedlivosti-adamsa).
4. Макклелланд, Д. Мотивация человека. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
5. Радугин А.А. «Основы менеджмента», М: Издательство «Центр» 1998 г. С 429.
6. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
7. Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика. Учебник. — 2–е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 304с.
8. Блинов, А.О., Василевская, О. В. Искусство управления персоналом. — М.: Гелан, 2001. — 73 с.
9. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент, М: Экономистъ, 2006. С 665.
10. Занковский, А. Н. Организационная психология. — М.: Флинта; МПСИ, 2000. – 648 с.
11. Веснин В.Р. «Основы менеджмента»· – М.: «Триада,ЛТД», 1997.
12. Абрютина, М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М: Финансы и статистика, 2000. – 254 с.
13. Чхартишвили А.Г. Математические методы и моделирование в управлении / А.Г. Чхартишвили. – М.: Дело, 2002. – 643 с.
14. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления / А.Г. Тищенко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 365 с.
15. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики/ В.А. Иглин // Трудовое право. – 2006. – №12. – С.66–74.
16. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления / А.Г. Тищенко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 365 с.
17. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления / А.Г. Тищенко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 365 с.
18. Травин, В.В. Менеджмент персонала организации / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 271с.