

*R.P. Kabirov*

*Студент магистратуры*

*2 курс, направление подготовки 38.04.02*

*«Инновационный менеджмент»*

*кафедра производственного менеджмента*

*Набережночелнинский институт (филиал)*

*Казанского (Приволжского) федерального*

*университета – НЧИ КФУ*

*г. Набережные Челны, Россия*

*Научный руководитель: И.И. Стратилатова*

*Кандидат педагогических наук, доцент*

*кафедра производственного менеджмента*

*Набережночелнинский институт (филиал)*

*Казанского (Приволжского) федерального*

*университета – НЧИ КФУ*

*г. Набережные Челны, Россия*

*R.R. Kabirov*

*Master's degree student*

*2 year, area of training 38.04.02*

*«Innovative management»*

*Department of Production Management*

*Naberezhnye Chelny Institute (branch) of the Kazan*

*(Privolzhsky) Federal University – NCHI KFU*

*Naberezhnye Chelny, Russia*

*Scientific adviser: I.I. Stratilatova*

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

*Department of Production Management*

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В  
САНАТОРИИ «ИЖМИНВОДЫ»**

*Аннотация:* Статья посвящена совершенствованию системы мотивации к труду. Целью статьи является предложение мотивирующих факторов, которые должны повысить эффективность управления человеческими ресурсами. На основе анализа результатов исследования было выявлено, что повышению трудовой мотивации могут повлиять следующие методы стимулирования: материальное денежное (введение системы премий за непрерывный стаж работы, а также системы депремирования) и материальное неденежное (предоставление льготных туристических путевок, бесплатное посещение спортивных объектов, и бесплатные консультации). Данная проблема мало изучена и требует дальнейших исследований.

*Ключевые слова:* мотивация, стимулирование, методы материального денежного и материального неденежного стимулирования, совершенствование системы мотивации.

**IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE  
SANATORIUM «IZHMINVODY»**

*Annotation:* The article is devoted to the improvement of the motivation system to work. The purpose of the article is to suggest motivating factors that should improve the effectiveness of human resources management. Based on the analysis of the results of the study, it was found that the following incentive methods can influence the increase of labor motivation: materially monetary (the introduction of a bonus system for continuous work experience, as well as a system of depreciation) and material non-monetary (provision of preferential

*tourist vouchers, free access to sports facilities, and free consultations). This problem has been little studied and requires further research.*

**Keywords:** *motivation, stimulation, methods of materially monetary and material non-monetary incentives, improvement of the motivation system.*

Взяв за основу, результаты проведенного исследования и проанализировав существующую систему мотивации персонала в санатории «Ижминводы», можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Рассмотрим такие виды стимулирования, как материальное денежное и материальное неденежное.

### **Совершенствование системы материально-денежного стимулирования**

Проведя анализ системы материального денежного стимулирования, было решено оставить систему оплаты труда в санатории в том виде, в котором она функционировала и прежде. Более того, существующая система оплаты труда в полной мере отвечает мотивационному профилю работников. С одной стороны, это значит, что в санатории сохранится повременная оплата труда. С другой стороны, следует внести некоторые поправки в премиальную часть системы оплаты труда, что в данном случае должно положительным образом отразиться на мотивации персонала.

Итак, согласно Положению об оплате труда в санатории «Ижминводы», стало известно, что работникам предусмотрены доплаты за вредные для здоровья, тяжелые и опасные условия труда, работу в ночное время, особый характер работы, увеличение объема работы, расширение зоны обслуживания, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, доплата до уровня МРОТ (минимального размера оплаты труда). Стоит добавить, что все перечисленные доплаты начисляются в зависимости от фиксированных процентных ставок к основному окладу персонала. Система доплат сохранится в прежнем виде, но к ней можно добавить премирование, которое будет зависеть от непрерывного стажа работы.

Следовательно, в систему премирования в санатории «Ижминводы» добавляется следующий пункт, на основании которого 20 лучшим работникам компании (по отзывам посетителей, а также по усмотрению руководства по результатам работы сотрудника в течение года) будут выплачиваться ежегодные дополнительные премии за непрерывный стаж работы. Более того, отличившихся сотрудников следует выдвигать на руководящие должности, что также, в свою очередь, сыграет большую мотивирующую роль.

Дополнительное вознаграждение за стаж работы будет начисляться работникам за фактически отработанное время в расчетном году в зависимости от непрерывного стажа работы, по следующей расчетной шкале:

- при непрерывном стаже до 1 года – премия не начисляется;
- при непрерывном стаже от 1-7 лет – 1,0 должностного оклада;
- при непрерывном стаже от 7-15 лет – 1,25 должностного оклада;
- при непрерывном стаже от 15-25 лет – 1,5 должностного оклада;
- при непрерывном стаже свыше 25 лет – 2,0 должностного оклада.

Ожидается, что введение данного пункта благотворным образом отразится на стимулировании персонала выполнять свою работу более качественно и результативно и поспособствует сохранению своего рабочего места именно в этой организации, с целью дальнейшего увеличения заработка. Более того, предполагается, что благодаря реализации данного мероприятия уменьшится степень текучести кадров.

Не обладая полной информацией о системе премирования и суммах выплат в санатории «Ижминводы», к сожалению, мы не знаем, в каких случаях руководство может лишить работников премий. В связи с этим, было решено разработать следующую систему депремирования, в которой будут четко прописаны конкретные случаи проступков и, соответствующие им суммы штрафов. Ожидается, что, будучи осведомленными в том, за что и

в каких размерах могут быть наложены штрафы, сотрудники переосмысливают свое поведение и изменяют отношение к труду. В свою очередь, это положительным образом должно воздействовать на мотивацию персонала. Однако следует учесть один важный момент: при наложении штрафов для всех сотрудников должно быть ясно, именно за что человека лишают премии. В противном случае, внедрение системы депремирования обречено на провал и не даст должного результата. Более того, это вызовет серьезное недовольство работников, снизит их мотивацию и может привести вплоть до увольнений по собственному желанию.

Таким образом, учитывая вышесказанное, в санатории «Ижминводы» предлагается лишать премий сотрудников, которые могут нарушить трудовую дисциплину по каждому из следующих критериев (таблица 1):

Таблица 1. – Система депремирования за нарушение трудовой дисциплины

Нарушение трудовой дисциплины сотрудником санатория «Ижминводы»	Соответствующие наказания и размеры штрафов
Опоздание до 15 минут	в 1-ый раз – устное предупреждение, во второй раз – лишение премии на 10%, в третий раз – лишение премии на 20%, последующие опоздания – лишение премии на 40%.
Опоздание более 15 минут	в 1-ый раз – устное предупреждение, во второй раз – лишение премии на 15%, в третий раз – лишение премии на 25%, последующие опоздания – лишение премии на 50%.
Прогоул	первый – лишение премии в размере 100%, второй – увольнение

Выход на работу в состоянии алкогольного опьянения	в 1-ый раз – предупреждение, во 2-ой раз – лишение премии, в 3-ий раз – засчитывается как прогул, работник не допускается к работе
Выход на работу в состоянии наркотического/токсического опьянения	увольнение
Отказ от выполнения указаний непосредственного руководителя	от 10% до 50% лишения премии в зависимости от ситуации, по решению руководства
Утрата или порча имущества на предприятии	до 100% лишения премии, в зависимости от величины ущерба
Несоблюдение установленных трудовых норм, а также сроков выделенных на выполнение заданий	от 10% до 25% лишения премии

Как известно, частое лишение премий может демотивировать персонал. Следовательно, систему штрафов уместно применять лишь в тех ситуациях, когда очевидно, что был совершен дисциплинарный проступок. При этом меры наказания и размеры штрафов должны соответствовать степени проступка. Это необходимо для того, чтобы остальные работники оценили меры, предпринимаемые руководством, как справедливое, что, в свою очередь, положительно отразится на мотивации сотрудников.

### **Совершенствование системы материального неденежного стимулирования**

С учетом анализа системы нематериального стимулирования в санатории «Ижминводы» и результатов исследования предлагается усовершенствовать нынешнюю систему материального неденежного стимулирования персонала данной организации. В качестве основы будет рассматриваться система льгот и социального обеспечения. Основной

замысел будет заключаться в том, что объем предоставляемых сотрудникам социальных льгот будет зависеть от количества отработанных в организации лет (трудового стажа).

Для удобства и наглядности трудовой стаж сотрудников санатория можно представить в виде следующих уровней:

- 1 уровень – непрерывный стаж до 1 года;
- 2 уровень – непрерывный стаж от 1-7 лет;
- 3 уровень – непрерывный стаж от 7-15 лет;
- 4 уровень – непрерывный стаж от 15-25 лет;
- 5 уровень – непрерывный стаж свыше 25 лет.

Исходя из этого, количество предоставляемых работникам социальных услуг и привилегий будет увеличиваться с ростом порядкового номера уровня стажа.

Итак, рассмотрим предложения по совершенствованию системы материальной неденежной мотивации более конкретно. По результатам исследования персонал санатория отдает свое предпочтение таким видам льгот как: предоставление льготных туристических путевок; возможность бесплатного посещения в санатории «Ижминводы» бассейна, сауны, фитнес зала, бильярдной, а также бесплатный прокат спортивного инвентаря (лыжи, коньки, велосипеды и пр.); бесплатные консультации: психологическая, юридическая, финансовая. Следовательно, при совершенствовании системы мотивации, основное внимание было уделено на учет перечисленных выше льгот. В результате этого удалось сформировать следующую систему льгот для работников санатория, которая представлена в виде таблицы. Количество предоставляемых льгот было решено представить в зависимости от стажа работы сотрудников. Таким образом, чем дольше человек работает в данной организации, тем большим количеством предоставляемых льгот он может воспользоваться. В свою очередь, это станет значимым стимулом, чтобы остаться работать в санатории как можно дольше. В таблицах 2-3

представлены льготы как уже имеющиеся в организации, так и новые.

Таблица 2. – Льготы, направленные на профилактику здоровья персонала

Профилактика здоровья				
Стаж работы	Посещение бассейна	Посещение фитнес клуба	Посещение сауны	Поддержание физического здоровья после выхода на пенсию
1 уровень	+			
2 уровень	+	+		
3 уровень	+	+	+	
4 уровень	+	+	+	
5 уровень	+	+	+	+

Таблица 2 содержит в себе льготы, направленные на поддержание физического здоровья работников. В качестве новых льгот были предложены посещение бассейна и профилактика здоровья для той категории сотрудников, которые будучи на пенсии не прекращают свою трудовую деятельность. Насколько видно из таблицы, работники 1 уровня могут посещать лишь бассейн. С увеличением стажа работы увеличивается и число предоставляемых льгот, что должно послужить стимулом для долгосрочной работы именно в данном учреждении. Абсолютно всеми предоставляемыми льготами могут воспользоваться только пенсионеры, продолжающие работать.

Таблица 3. – Предоставление льготных туристических путевок

Стаж работы	15%	25%	50%	75%
1 уровень				
2 уровень	+			
3 уровень		+		
4 уровень			+	
5 уровень				+

Как видно из таблицы, чем выше стаж работы сотрудников, тем больше организация компенсирует стоимость туристической путевки. На каждый из вышеприведенных уровней стажа планируется выделить по 3 (три) путевки.

Помимо вышеперечисленных льгот всему персоналу санатория «Ижминводы» предлагаются бесплатные консультации (психологическая, юридическая, экономическая). Предполагается, что оказываемая сотрудникам психологическая помощь позволит избежать некоторых проблем и сохранить благоприятную рабочую атмосферу в организации. Юридическая и экономическая консультации помогут работникам решить вопросы с законом и личными финансами.

Таким образом, льготы и социальное обеспечение имеют для персонала большое значение и положительно влияют на мотивацию сотрудников. Следует отметить, что предоставление льгот может быть эффективным лишь в случае их определения на основе анализа потребностей работников, что и было осуществлено в процессе проведения опросов.

В итоге рассмотрения данного вопроса можно сказать, что для совершенствования системы мотивации весьма важным является использование методов материального денежного и материального неденежного стимулирования вкуче. Применение только одного метода

стимулирования не может гарантировать повышение мотивации всего персонала, так как интересы и потребности у каждого свои. В течение жизни человеком движут различные мотивы. Чем больше мотивирующих средств и методов у руководства, тем на больший эффект от их использования оно может рассчитывать.