ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ

УДК 331.101 doi 10.29039/2312-5330-2024-1-136-152

Высочина Марина Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,
г. Симферополь, Российская Федерация.
Фокина Наталья Александровна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,
г. Симферополь, Российская Федерация.

Vysochina Marina Viktorovna,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Institute of Economics and Management,
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol, Russian Federation.
Fokina Natalya Alexandrovna,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Institute of Economics and Management,
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol, Russian Federation.

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

APPROACHES TO THE FORMATION OF A SYSTEM OF MOTIVATION OF STAFF OF HEALTH AND RESORT INSTITUTIONS

Деятельность санаторно-курортных учреждений имеет существенное социально-экономическое значение, находящее свое выражение в виде различных экономических и социальных эффектов, проявляющихся на уровнях отдельных людей (рекреантов, сотрудников учреждений), территорий (местных сообществ), регионов и государства в целом. Успешность предприятий этой сферы напрямую зависит от их возможности обеспечить качество и разнообразие предоставляемых услуг. В процессе предоставления санаторно-курортных услуг происходит тесное взаимодействие между их потребителями и персоналом учреждений. Соответственно, восприятие качества санаторно-курортного продукта отдыхающими во многом обусловливается отношением сотрудников к ним. Это означает, что работники должны быть мотивированы на оказание качественных услуг, на внимательное и отзывчивое отношение к просьбам потребителей услуг. В свете сказанного актуальным становится вопрос формирования эффективной системы мотивации персонала санаторно-курортных учреждений. Особое внимание должно быть уделено финансовой составляющей системы мотивации, поскольку для большинства работающих она обладает первостепенным стимулирующим значением.

В статье проанализированы особенности труда сотрудников санаторно-курортных учреждений, сделан акцент на особенностях работы медицинского персонала. Представлен анализ факторов, влияющих на мотивацию работников рассматриваемых предприятий. Установлено, что заработная плата, рассчитываемая с использованием традиционного подхода (оклад + премия), на большинстве отечественных предприятий санаторно-курортной отрасли не выполняет стимулирующую функцию, так как ее размер практически не зависит от усилий персонала. То есть такой инструмент

финансового поощрения не влияет на эффективность труда и не способствует качественному обслуживанию отдыхающих. Рассмотрены основные мотивационные инструменты и методы оценки деятельности персонала. Установлено, что формирование финансовой части системы мотивации на основе метода KPI является наиболее приемлемым для организаций санаторно-курортного комплекса. Предложен авторский подход к формированию системы мотивации персонала на основе KPI. Для этой цели определены возможные KPI для отдельных должностей, предусмотренных регламентом работы санаторно-курортного учреждения.

Ключевые слова: мотивация, финансовая мотивация, финансовые инструменты мотивации, финансовое стимулирование, мотивация персонала санаторно-курортного учреждения, KPI, ключевые показатели эффективности персонала, методика формирования системы мотивации персонала.

The activities of sanatorium and resort institutions have significant socio-economic significance, which is expressed in the form of various economic and social effects manifested at the levels of individuals (recreation residents, employees of institutions), territories (local communities), regions and the state as a whole. The success of enterprises in this area directly depends on their ability to ensure the quality and variety of services provided. In the process of providing health resort services, there is close interaction between their consumers and the staff of the institutions. Accordingly, the perception of the quality of a sanatorium-resort product by vacationers is largely determined by the attitude of employees towards them. This means that employees must be motivated to provide quality services and to be attentive and responsive to the requests of service consumers. In light of the above, the issue of forming an effective system of motivation for personnel of sanatorium and resort institutions becomes relevant. Particular attention should be paid to the financial component of the motivation system, since for most workers it is of paramount stimulating importance.

The article analyzes the characteristics of the work of employees of sanatorium and resort institutions, focusing on the characteristics of the work of medical personnel. An analysis of factors influencing the motivation of employees of the enterprises under consideration is presented. It has been established that wages calculated using the traditional approach (salary + bonus) at most domestic enterprises in the sanatorium and resort industry do not perform a stimulating function, since its size practically does not depend on the efforts of staff. That is, such a financial incentive instrument does not affect labor efficiency and does not contribute to quality service for vacationers. The main motivational tools and methods for assessing personnel performance are considered. It has been established that the formation of the financial part of the motivation system based on the KPI method is the most acceptable for organizations of the sanatorium and resort complex. The author's approach to the formation of a personnel motivation system based on KPI is proposed. For this purpose, possible KPIs have been identified for individual positions provided for by the operating regulations of the sanatorium and resort institution.

Key words: motivation, financial motivation, financial motivation tools, financial incentives, motivation of staff of a sanatorium and resort institution, KPI, key personnel performance indicators, methodology for forming a staff motivation system.

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность санаторно-курортных учреждений характеризуется высоким уровнем конкуренции. По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и г. Севастополю в 2022 г. функционировало 524 специализированных средств размещения, что на 41% больше, чем в 2016 году [14]. Конкурентная борьба носит не только региональный характер: современные транспортные и информационные системы предоставляют возможность выбора потребителем санаторно-курортных услуг любого средства размещения в любой точке мира. Качество санаторно-курортного продукта выступает основным конкурентным фактором. Оно определяется наличием современной лечебной базы, уникальными методиками лечения и реабилитации, комфортными условиями проживания, разнообразным питанием и количеством дополнительных услуг. Однако решающая роль отводится человеку — профессионалу своего дела, который может организовывать и координировать деятельность, квалифицированно оказывать услуги, обладающему запасом требуемых знаний, умений и навыков, умеющему их развивать и рационально использовать. Руководство санаторно-курортных учреждений должно обладать способностью не только привлекать таких специалистов, но и удерживать их. Это невозможно без формирования эффективной системы мотивации персонала, особенно ее финансовой составляющей. С одной стороны, используемые финансовые инструменты должны побуждать работников к труду, приводящему к достижению целей организации, а с другой — не должны тормозить развитие персонала, не должны превращать внутреннюю мотивацию — «мне это нравится и я хочу это делать» — во внешнее стимулирование — «буду делать, если мне за это заплатят».

Проблемы мотивации персонала широко рассмотрены в научной литературе такими авторами, как: А. А. Данилюк, А. Я. Кибанов, Т. Г. Озерникова, Х. Т. Грэхем, Ф. Лютенс, Р. Беннет и целым рядом других специалистов. Однако мотивационные подходы, методы и инструменты постепенно развиваются и требуют изучения возможностей их использования.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель исследования состоит в разработке авторского подхода к формированию системы мотивации персонала санаторно-курортных учреждений. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- проанализированы особенности труда персонала санаторно-курортных учреждений;
- представлен анализ факторов, влияющих на мотивацию сотрудников рассматриваемых предприятий;
- рассмотрены основные мотивационные инструменты и методы оценки деятельности персонала;
- для формирования финансовой части системы мотивации определены возможные KPI для отдельных должностей, предусмотренных регламентом работы санаторно-курортного учреждения;
- предложен авторский подход к формированию системы мотивации персонала, в которой ее финансовая составляющая определяется с использованием системы KPI.

МЕТОДЫ

В исследовании применялись следующие методы:

- метод дедукции применялся с целью исследования теоретических аспектов мотивации персонала, особенностей труда в санаторно-курортной сфере, разработки методики формирования системы мотивации персонала санаторно-курортного учреждения на основе KPI;
- методы сравнения и статистического анализа применялись для оценки стимулирующей функции заработной платы в санаторно-курортной сфере, а также для выбора методов оценки деятельности персонала;
- методология IDEF0 применена для моделирования процесса формирования трудовой мотивации персонала предприятия;
- графические методы использованы для визуального отображения материала в виде таблиц и диаграмм;
- методы научного абстрагирования и синтеза были использованы для обобщения результатов исследования теоретических аспектов формирования системы мотивации на основе KPI, обоснования выводов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Формирование эффективной системы мотивации персонала в санаторно-курортном учреждении определяется особенностями труда его работников. Предоставление комплексной санаторно-курортной услуги предполагает наличие таких типовых подразделений, как: медицинская служба, служба размещения, служба питания, отдел маркетинга и продаж, планово-финансовый отдел, отдел кадров, инженерная служба, служба охраны. Часть сотрудников непосредственно контактирует с отдыхающими, остальные — не взаимодействуют с ними. Отдельные подразделения, такие, например, как служба размещения, служба питания, медицинская служба, выполняют роль центров доходов, то есть их деятельность непосредственно приносит доход санаторно-курортному учреждению, другие подразделения, такие как инженерная служба, служба охраны, самостоятельно не приносят доход, но создают для этого условия, то есть выполняют вспомогательную, обеспечивающую роль.

Если рассматривать санаторно-курортное учреждение в целом, то труд его персонала характеризуется следующими особенностями, связанными со спецификой его хозяйственной деятельности и отрасли. Во-первых, в структуре персонала санаторно-курортного учреждения наблюдается высокий удельный вес женского персонала. Во-вторых, присутствует значительное число сотрудников, которые заняты на условиях сезонной работы, особенно это характерно для курортных территорий. В-третьих, для работников санаторно-курортных учреждений характерна более высокая, по сравнению с другими отраслями, продолжительность рабочей недели. В-четвертых, для отрасли в сравнении с другими характерен более высокий уровень текучести кадров, связанный, прежде всего, с сезонным характером работы учреждений. В-пятых, для большого числа должностей из обслуживающего персонала предусмотрено осуществление сверхурочных работ. Такая ситуация обусловлена частыми колебаниями спроса, что затрудняет приведение численности персонала в соответствие с загрузкой номерного фонда. В-шестых, в санаторно-курортном

учреждении присутствует достаточно большое число относительно низко квалифицированных видов работ. В-седьмых, существует мнение, что «труд занятых в сфере санаторно-курортного обслуживания в меньшей степени, по сравнению с материальным производством, поддается регламентации и типизации, для него характерна большая степень свободы выбора режимов работы, методов и способов решения поставленных задач, а их сложность во многом определяется индивидуальными способностями работников» [4].

Следует отметить, что работа медицинского персонала имеет особенности, которые выделяют ее среди других сфер трудовой деятельности. К таким специфическим особенностям относятся:

- сложность определения качества и измерения результатов работы;
- высокая специализация основной деятельности, которая часто имеет срочный и неотложный характер;
- отсутствие права на неопределенность и ошибку;
- потребность в тесной координации работы различных подразделений;
- высокая квалификация сотрудников;
- необходимость контроля со стороны администрации санаторно-курортных учреждений за деятельностью врачей, которые непосредственно влияют на определение объема работы и, соответственно, расходов учреждения;
- трудность координации работы и распределения полномочий и ответственности.

Кроме того, работа врача характеризуется довольно высоким уровнем персональной ответственности, для нее свойственна сложность. Часто отмечают стрессовый характер работы медицинского персонала, который может сопровождаться умственным и нервным напряжением, что, в свою очередь, несет высокий риск для его здоровья. Еще одна особенность заключается в сложности механизации труда врача. Что касается результата труда в сфере охраны здоровья, то они могут проявиться не сразу, а через некоторый промежуток времени. Поэтому эффективность труда в здравоохранении часто рассматривают не только с точки зрения экономической эффективности, а с точки зрения комплексной эффективности, включающей в себя медицинскую, экономическую и социальную составляющие [5].

Одним из основных факторов мотивации персонала является заработная плата — «цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом» [7]. Механизм формирования заработной платы формируется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации [14]. Заработная плата призвана выполнять пять функций:

- стимулирующую — установление зависимости заработной платы работника от результатов деятельности предприятия, заинтересовывающей работника в постоянном улучшении результатов своего труда;
- регулирующую — распределение рабочей силы по регионам страны, экономическим отраслям и предприятиям;
- измерительную — объем оплаты труда должен соответствовать количеству и качеству затраченного труда, то есть, быть мерилом;
- социальную — установление дифференциации заработной платы, способствующей созданию заинтересованности в повышении квалификации и продвижении по социальной лестнице, а также соответствующей представлениям о принципах социальной справедливости;
- воспроизводственную, заключающуюся в обеспечении работника и членов его семьи жизненными благами, необходимыми для последующего воспроизводства рабочей силы.

Отметим, что заработная плата выполняет стимулирующую функцию только, если ее сумма компенсирует затраты труда персонала, ее выплата осуществляется в установленные сроки и ее размеры не являются источником социального напряжения. Размеры заработной платы дол-

жны соответствовать результатам труда работника, а также стоимости рабочей силы на рынке труда [8].

В структуре заработной платы выделяют основную и дополнительную. Основная заработная плата представляет собой вознаграждение, которое рассчитывается по тарифным ставкам, должностным окладам, с учетом произведенной продукции, выполненных работ, их количества, объемов и уровня качества. В практике отечественных предприятий дополнительная заработная плата применяется для обеспечения роста материальной заинтересованности сотрудников предприятия в повышении объемов выпуска готовой продукции (предоставления услуг, выполнения работ), повышении уровня качества произведенных товаров (предоставленных услуг, выполненных работ), снижения уровня себестоимости. В составе дополнительной заработной платы выделяют надбавки, доплаты, компенсационные выплаты, которые предусмотрены действующим законодательством Российской Федерации, а именно: отпуска (учебный, дополнительный, ежегодный); выходные пособия в случае увольнении сотрудника; льготные часы для подростков и инвалидов; перерыв в работе кормящих матерей; простои не по вине сотрудника; суммы, выплачиваемые при направлении на курсы повышения уровня квалификации; время выполнения государственных обязанностей и т. д. [6; 17]. В табл. 1 приведен список регулярных и нерегулярных дополнительных выплат в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Популярным средством финансового стимулирования в России является премирование, выплата которого определяется по результатам труда работников предприятия и зависит в основном от факта превышения нормы производительности труда. На предприятиях устанавливаются квартальные, годовые премии. Но чаще всего их размер имеет неустойчивый характер, поскольку он обусловлен конечными результатами хозяйственной деятельности предприятия.

Как показывает российская практика, в настоящее время механизм начисления доплат и премий в стране имеет ряд недостатков и не всегда способствует росту мотивации персонала предприятия в отношении повышения производительности труда и достижения (превышения) плановых показателей.

В последнее время в качестве инструмента материальной мотивации все чаще используется социальный пакет, который предполагает «предоставление работодателем сотруднику благ в виде конкретных льгот, компенсаций, привилегий и социальных гарантий сверх размера основной заработной платы» [2]. На рисунке 1 представлены две части социального пакета: обязательная (ее работодатель должен предоставить согласно трудовому законодательству Российской Федерации) и дополнительная, включающая конкурентный пакет и компенсационный пакет.

На рисунке 2 приведено сравнение средних размеров заработной платы в Российской Федерации, Республике Крым, а также в отдельных отраслях экономической деятельности, которые в соответствии с ОКВЭД, осуществляются санаторно-курортными учреждениями.

Приведенные данные отражают устойчивый рост среднемесячного уровня заработной платы в стране, Республике Крым и по исследуемым видам экономической деятельности. Но при этом среднемесячные размеры заработной платы в Республике Крым ниже на 33–38%, чем в среднем по России. Кроме того, рост заработной платы в Республике Крым составлял в среднем от 4% до 13% в год, а в стране темпы роста были выше — от 5% до 14% в год. Что касается заработной платы на предприятиях гостиничной сферы и сферы общественного питания, то ее среднемесячный уровень ниже как по стране в целом (на 27–47% за период 2015–2022 гг.), так и в Республике Крым (ниже, чем в целом по региону на 8–20% за период 2015–2022 гг.). Среднемесячная заработная плата в сфере здравоохранения выше средней по Республике Крым (выше на 22–35%), но ниже, чем в стране в целом (ниже на 4–25%).

Мотивация к труду во многом определяется уровнем вознаграждения за труд [3] Статистика показывает, что уровень заработной платы сотрудников санаторно-курортной сферы довольно низкий, что является одним из факторов ухода из отрасли специалистов [1]. Текущий размер заработной платы в большинстве санаторно-курортных учреждений не выполняет стимулирующую функцию в связи с тем, что ее размер фактически не зависит от стараний персонала. В связи с

Таблица 1. Виды регулярных и нерегулярных дополнительных выплат *

Группа дополнительных выплат	Вид
1. Регулярные выплаты	
Надбавки	за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ)); за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ); за классность; за выслугу лет (стаж работы); за знание иностранного языка; за профессиональное мастерство; за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.
Доплаты	за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ); за ненормированный рабочий день (ст. 149,152,119 ТК РФ); при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ); за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ); за работу в многосменном режиме (ст. 149,154 ТК РФ — как за работу в ночное время); за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (ст. 151 ТК РФ) и пр.
Выплаты социальной направленности	надбавки к пенсиям работающим на предприятии; возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях; компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий по социальному страхованию); компенсация педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции; стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения; доплаты несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ); оплата стоимости питания, жилья, топлива, телефонных переговоров и т.д. в виде доплат к заработной плате; оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом и пр.
2. Нерегулярные выплаты	
Доплаты	за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ); за работу в выходные и праздничные дни (ст. 149, 153 ТК РФ); при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации (ст. 155-156 ТК РФ); за сверхурочную работу.
Выплаты социальной направленности	суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей; компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом; выходное пособие при прекращении трудового договора; суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников; расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия; суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство; материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

* Составлено на основании [14].

этим встает задача формирования системы мотивации персонала, в основе которой должна лежать оценка персонала с точки зрения эффективности выполняемой работы, акцентирующей внимание на финансовой составляющей системы мотивации.

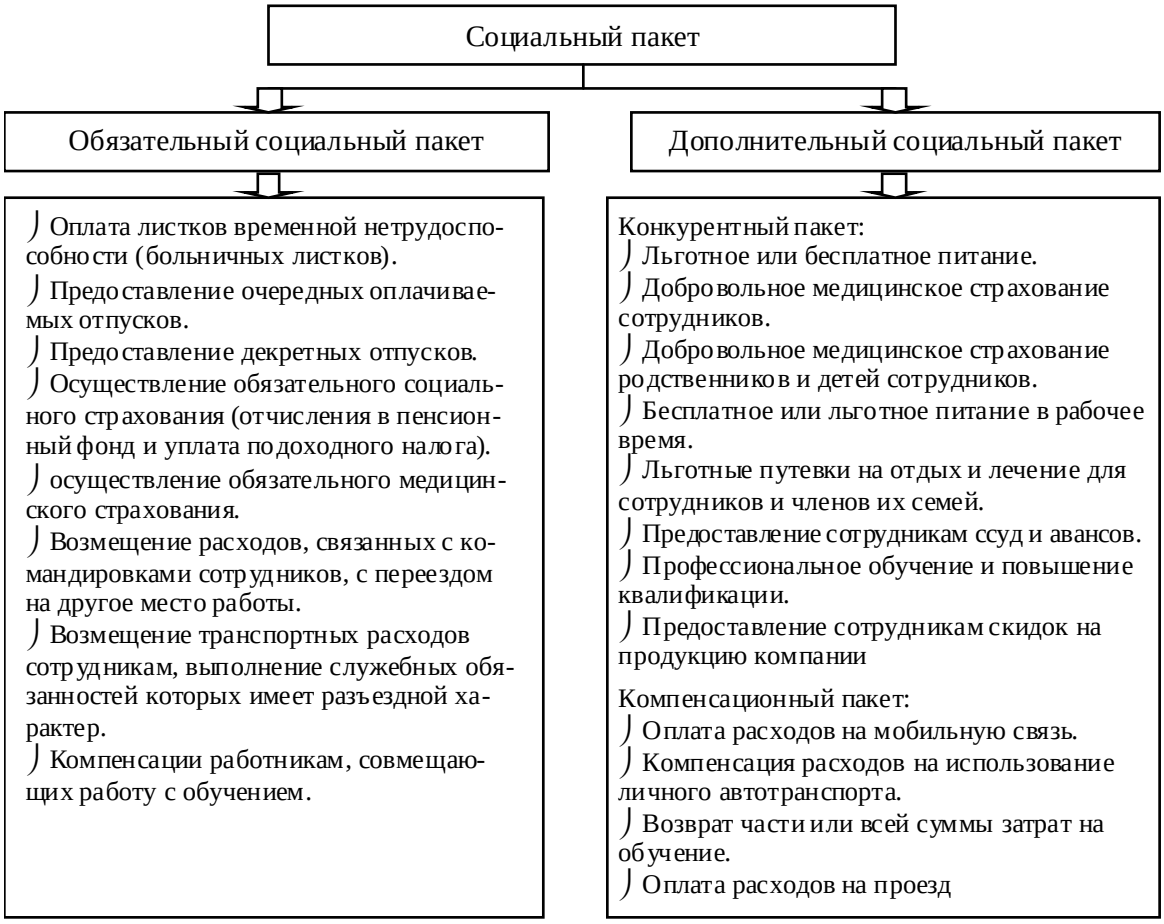

Рис. 1. Составляющие социального пакета (Составлено на основании [2])

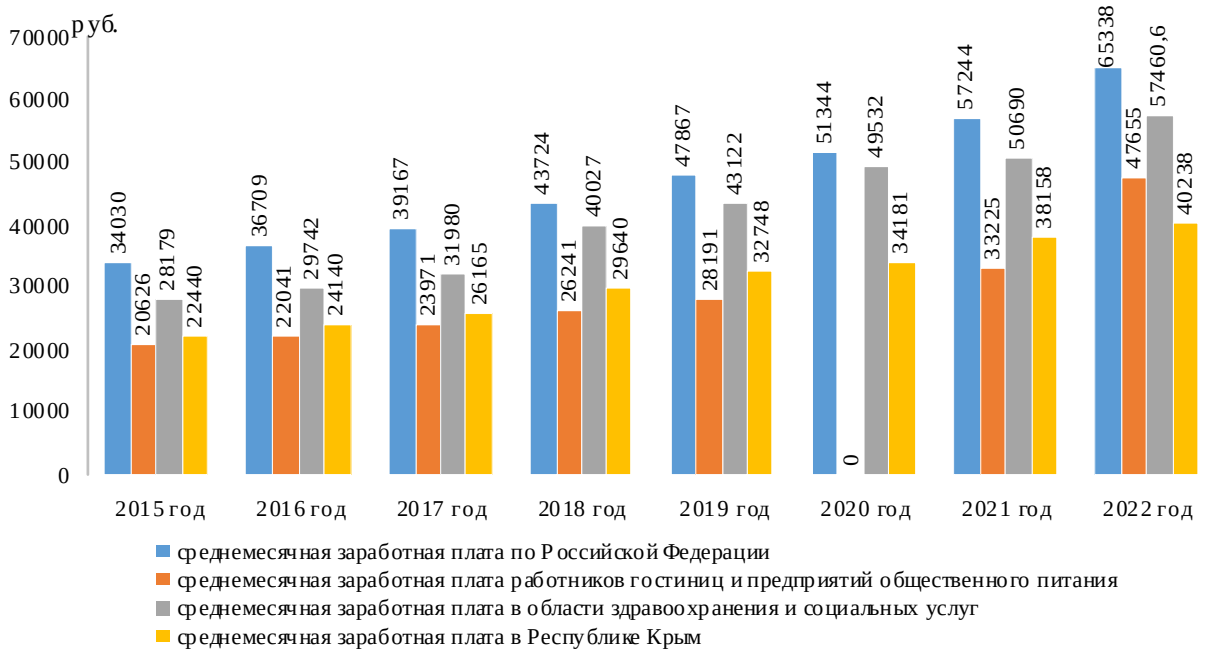

Рис. 2. Динамика среднемесячного уровня заработной платы в Российской Федерации, Республике Крым (Составлено на основании [10; 15]).

Рассмотрим существующие современные методы оценки деятельности персонала. Условно их подразделяют на две большие группы:

- оценка персонала по результатам деятельности;
- оценка персонала в процессе достижения результатов деятельности.

Первая рассматриваемая группа включает в себя следующие наиболее известные методы:

- KPI — оценка по ключевым результатам (индикаторам) деятельности;
- MBO — оценка на основе достижения целей;
- PM — оценка на основе результативности;
- OKR — оценка по целям и ключевым результатам деятельности.

Рассмотрим кратко сущность данных подходов [12].

KPI — это инструмент измерения уровня достижения поставленных целей. То есть в основу оценки и последующей мотивации персонала ложатся цели организации, логично вытекающие из ее стратегии. Цели составляют основу планирования деятельности предприятия. Планы, содержащие измеримые KPI, доводятся до сведения всех подразделений и сотрудников компании. В конце отчетного периода рассчитывается уровень достижения целевых значений KPI, и от него зависит вознаграждение, которое получат работники.

В основе KPI лежит метод MBO (Management by Objectives). Его основу составляет процесс согласования внутриорганизационных целей. Родоначальником термина «управление по целям» является Питер Друкер, который ввел его в научный и практический обиход еще в 1954 году, использовав в своем труде «The Practice of Management». Он акцентирует внимание на том, что цели должны быть понятны не только руководству, но и простым сотрудникам. Последние, в свою очередь, должны ощущать свой вклад в общий успех организации. Основным отличием метода KPI от MBO является объект, для которого разрабатываются целевые показатели: KPI ориентированы на подразделения и должности, а показатели MBO — на конкретных сотрудников.

Метод PM (Performance Management) также основан на идее метода MBO и расширяет ее. Помимо результатов деятельности концепцией данного метода предполагается осуществлять оценку компетенций и личностных качеств работника. Это делается с целью выявления направлений его дальнейшего развития, помогает планировать карьеру сотрудника, повышать качество человеческого потенциала организации. Следует отметить, что оценка осуществляется не только руководителем, но и другими сотрудниками организации. Метод акцентирует внимание на обязательности предоставления обратной связи, осуществляемой путем как обязательных (заранее намеченных) встреч с руководством (от одного раза в год), так и проводимых при необходимости.

В ходе обязательного контакта:

- осуществляется оценка достигнутых сотрудником результатов деятельности и его компетенций;
- определяется уровень финансового вознаграждения;
- присваивается новая категория или осуществляется повышение в должности;
- формируются цели и задачи на будущий период;
- определяются направления профессионального развития (формируется план развития сотрудника).

Метод OKR (Objectives and Key Results) используется в рамках проектного подхода к управлению. Он был разработан корпорацией Intel, а затем быстро получил распространение в других крупных технологических компаниях (Google, Oracle и др.). Сейчас с успехом используется в деятельности многих банковских, торговых и других организаций. Методика OKR базируется на двух составляющих: цель и ключевые результаты. Цель — это качественное описание того, чего необходимо достичь. Ключевые результаты — это набор показателей, целевые значения которых изменяются по мере достижения основной цели. Для каждой цели разрабатывается от 2 до 5 ключевых показателей результатов.

Рассмотрим вторую группу методов оценки деятельности персонала — оценка персонала в процессе достижения результатов деятельности. К таким методам относятся:

- центры оценки и развития;
- 360 градусов;

- деловые игры;
- интервью по компетенциям, ситуационное интервью.

Целью первого метода является определение потенциала сотрудников. Его результат — оценка разрыва между имеющимся на текущий момент уровнем развития компетенций сотрудника и целевым (требуемым) уровнем согласно профиля должностных компетенций компании. Основным инструментом метода являются бизнес-кейсы, моделирующие рабочие ситуации оцениваемых сотрудников. Важным моментом является то, что ситуация кейса не является типичной для выполняемой участником оценки работы. Основная цель — выявить адаптируемость исполнителей к изменяющейся ситуации и их умение решать нестандартные задачи.

Метод «360 градусов» позволяет провести всестороннюю оценку ключевых компетенций сотрудника. Оценка является комплексной и включает оценочные мнения, данные: непосредственным руководителем, подчиненными, коллегами, сотрудниками смежных подразделений, клиентами, а также учитывает самооценку. Основным методом сбора информации определено анкетирование с использованием заранее разработанных анкет. Обратная связь по результатам оценки осуществляется в форме индивидуальной встречи сотрудника с экспертом (например, HR-специалистом). Помимо анализа результатов оценки, в рамках встречи выбираются приоритеты дальнейшего развития сотрудника.

Деловые игры, метод интервью по компетенциям и ситуационное интервью также направлены на раскрытие способностей сотрудников и формирование индивидуальных планов развития.

Таким образом, методы оценки персонала второй рассмотренной группы не связаны напрямую с достижением целей организации, но формируют основу (человеческий потенциал) этого процесса.

Важным фактором оценки и дальнейшего формирования эффективной системы мотивации персонала является обеспечение ее прозрачности. Каждому сотруднику должны быть понятны стратегические цели организации, влияние результата его труда на них, а также требования, выдвигаемые к исполнителю. Как правило, для этого необходимо специализированное программное обеспечение, позволяющее контролировать выполнение стратегии и достижение целевых показателей деятельности. Большинство разработчиков такого ПО используют систему KPI для формирования дерева целей, контроля достижения целевых показателей и последующего формирования системы мотивации персонала. На рынке программного обеспечения существуют как отдельные приложения для формирования и учета KPI, так и комплексные продукты, позволяющие проектировать бизнес-архитектуру организации, внедрять в нее изменения, проводить мониторинг функционирования предприятия.

Преимуществом системы мотивации на основе KPI является не только ее широкое использование в системах управления предприятием, но и ряд других позитивных моментов:

- ориентация на результат: сотрудник понимает цели своей работы;
- управляемость: возможность корректировки системы KPI и/или их целевых значений при возникновении изменений на рынке;
- понятность: сотрудник понимает от чего зависит оплата его труда;
- стабильность: система KPI выстраивается на определенный промежуток времени и не может меняться спонтанно.

Все эти преимущества также находят отражение в методе оценки персонала на основе результативности (PM) и дополняются возможностью формирования индивидуального плана развития сотрудника. Негативным моментом является трудоемкость процедуры оценки компетенций и личностных качеств работника. Так, если значения KPI формируются на основе объективных данных, которые можно автоматически извлекать из системы управления предприятием (объем выручки, количество обслуженных клиентов, загрузка номерного фонда и т.д.), то для оценки компетенций и личных качеств необходимо привлекать других сотрудников, что создает ряд дополнительных проблем:

- отвлекает сотрудников от основных обязанностей;

- снижает уровень объективности оценки;
- требует специалистов для обработки и анализа результатов многочисленных опросов, что усиливает нагрузку на специалистов HR-отдела.

Таким образом, формирование системы мотивации на основе метода KPI является наиболее приемлемым для организаций санаторно-курортного комплекса, относящихся к категории малых и средних. В таких организациях, как правило, количество специалистов HR-отдела ограничено, а оценка личных качеств и компетенций сотрудников может быть осуществлена как на основе объективных данных (диплом об образовании, опыт работы, сертификат о повышении квалификации и т.д.), так и на основе соответствующих KPI, например, количество положительных отзывов или количество жалоб от клиентов. В таком случае наличие обратной связи между санаторно-курортным учреждением и клиентом является необходимым элементом оценки.

Определим возможные KPI для отдельных должностей, предусмотренных регламентом работы санаторно-курортного учреждения (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые показатели эффективности (KPI) для отдельных служб и сотрудников санаторно-курортного учреждения, необходимые для формирования финансовой составляющей системы мотивации *

Категория сотрудников / служба	Ключевые показатели эффективности (KPI)
1	2
Генеральный директор	1. Темп роста чистой прибыли предприятия. 2. Репутация предприятия. 3. Стабильность персонала. 4. Загрузка номерного фонда. 5. Выручка на 1 гостя.
Главный бухгалтер	1. Выполнение бюджета. 2. Своевременная сдача отчетности по налогам. 3. Своевременные расчеты с поставщиками. 4. Отсутствие ошибок, допускаемых подчиненными. 5. Общая налоговая нагрузка на предприятие в сравнении со средними показателями в отрасли.
Сотрудники бухгалтерии (бухгалтер, кассир)	1. Соблюдение сроков подготовки и сдачи бухгалтерской отчетности. 2. Отсутствие ошибок в отчетной документации. 3. Отсутствие ошибок при расчете и начислении заработной платы. 4. Отсутствие жалоб со стороны клиентов и контрагентов.
Главный врач	1. Средняя загрузка лечебно-диагностического отделения. 2. Средний чек по медицинским услугам. 3. Укомплектованность медицинским персоналом. 4. Отсутствие жалоб со стороны клиентов.
Врач	1. Принято пациентов. 2. Оценка качества услуги потребителем. 3. Качество заполнения документов. 4. Отсутствие осложнений. 5. Назначение дополнительных платных услуг.
Медицинская сестра	1. Рекомендации дополнительных услуг. 2. Оценка качества услуги потребителем. 3. Выполнение протокола процедуры. 4. Отсутствие жалоб.
Коммерческий директор	1. Выручка (путевки, MICE, дополнительные услуги). 2. Полнота использования активов (номерной фонд, медицинские кабинеты, оборудование, персонал)

Продолжение таблицы 2

1	2
Руководитель отдела продаж	1. Выполнение плана по реализации путевок. 2. Выполнение плана по реализации курсовок. 3. Дебиторская задолженность. 4. Прибыль с номера.
Специалист отдела продаж	1. Обработано лидов. 2. Конверсия «лид-оплата». 3. Средний чек. 4. Цикл сделки (дни). 5. Качество ведения CRM
Начальник отдела снабжения	1. Исполнение бюджета. 2. Экономия / сохранение цены (регулярные закупки). 3. Соблюдение сроков поставки. 4. Отсутствие претензионных договоров.
Отдел приема и размещения	1. Средняя скорость поселения. 2. Результаты проверок контроля качества, тайных звонков. 3. Продажи дополнительных услуг. 4. Отсутствие жалоб.
Служба гостиничного хозяйства	1. Результаты проверок службы контроля качества. 2. Отсутствие жалоб. 3. Выполнение нормы по расходным материалам. 4. Количество проведенных уборок. 5. Количество проведенных генеральных уборок.
Служб эксплуатации	1. Количество обработанных заявок. 2. Количество просроченных заявок. 3. Номера в простое.
Специалист по охране труда	1. Рационализаторские предложения по охране труда. 2. Отсутствие случаев производственного травматизма. 3. Снижение числа нарушений техники безопасности.
Служба энергообеспечения	1. Отсутствие аварий и остановок. 2. Отсутствие роста затрат по энергопотреблению.
Уборщица, дворник	Чистота и общий порядок в помещениях и на территории

* Составлено авторами

Представим методику формирования системы мотивации персонала санаторно-курортного учреждения. По мнению авторов, она должна состоять из трех основных этапов:

- оценка эффективности текущей системы мотивации;
- формирование финансовой составляющей системы мотивации (материальной части);
- формирование нематериальной части системы мотивации (рис. 3).

Рассмотрим представленные этапы подробней. В общем виде эффективность представляет собой отношение результата к затраченным на его получение ресурсам. Для оценки эффективности системы мотивации не составляет труда рассчитать показатель затрат — через затраты на обеспечение материальной и нематериальной части системы мотивации. Однако показатель результата, как правило, определить сложней. Ведь на изменение объемов выручки санаторно-курортного учреждения или его чистой прибыли оказывает влияние большое количество факторов, лишь одним из которых выступает система мотивации. Определить ее влияние на результат становится затруднительно. Поэтому показатели экономической эффективности мотивационной системы имеют косвенный характер и выводы делаются по их совокупности. К таким показателям относят:

- производительность труда;
- коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы;

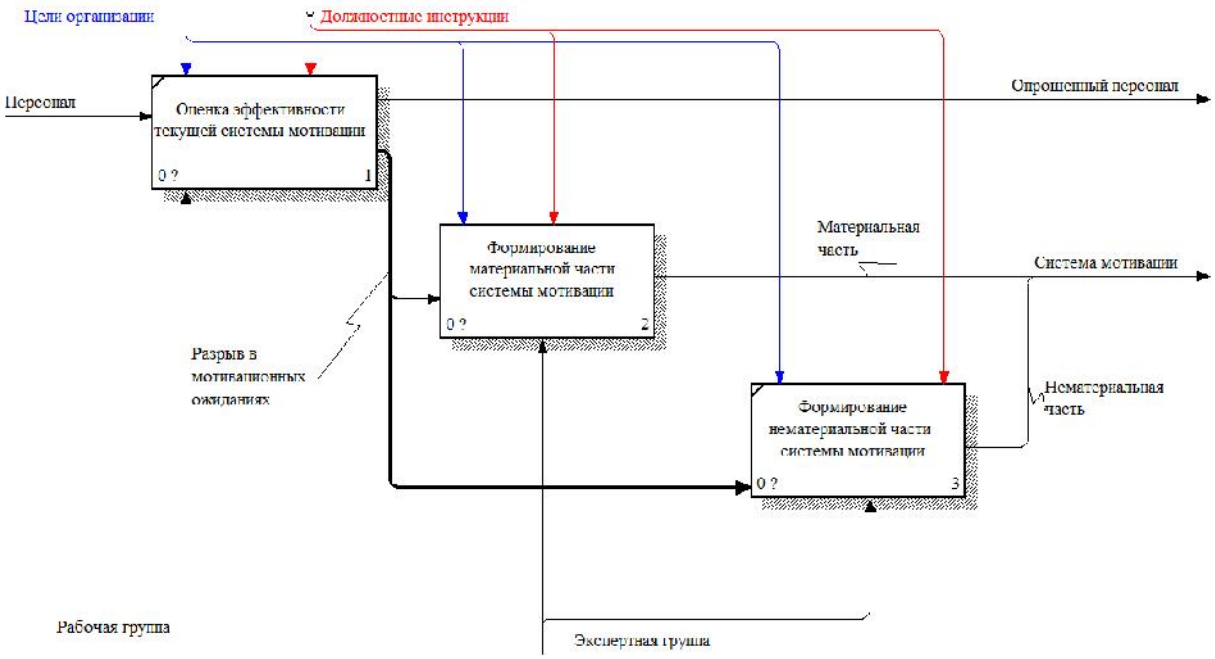

Рис. 3. Этапы формирования системы мотивации (Составлено авторами)

- доля заработной платы в себестоимости продукции;
- доля заработной платы в совокупных затратах;
- зарплатоемкость.

В связи с этим в рамках данного исследования предлагается использовать подход, предложенный А. Я. Кибановым, считающим, что «необходимо производить анализ эффективности системы применяемых стимулов (средств) на предприятии, поскольку в процессе мотивации именно стимулы воздействуют на результативность и качество деятельности. Однако необходимо отметить, что взаимосвязь мотивации и стимулирования возможна тогда, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала» [9; 13].

Основным результатом процесса оценки эффективности текущей системы мотивации являются выявленные разрывы в мотивационных ожиданиях (см. рис. 3). Для выявления разрывов в мотивационных ожиданиях персонала используется метод анкетирования. Для его реализации формируется рабочая группа, в которую должны входить специалисты отдела кадров и/или другие уполномоченные лица. Основные обязанности рабочей группы:

- организация процесса анкетирования (выбор времени и места проведения анкетирования, оповещение сотрудников, контроль и координация процесса);
- разработка анкет;
- проведение анкетирования;
- обработка анкет;
- подготовка консолидированной информации для принятия решений руководством.

Успешность проведения анкетирования обеспечивается выполнением требований [16]:

- анонимность — позволит сотрудникам честно и открыто выразить свою позицию;
- невозможность обсуждения вопросов с коллегами — позволит избежать давления группы или авторитета на индивидуальное мнение респондента;
- простота и однозначность вопросов анкеты — обеспечит выявление мнения по конкретно заданному вопросу и устранит его подмену другой информацией;
- понимание персоналом целей анкетирования — создаст атмосферу доверия и вызовет чувство сопричастности сотрудников общему делу и заинтересованности в конечном результате;

- результативность — результаты анкетирования должны стать базой разработки и реализации мер по совершенствованию текущей системы мотивации;
- накопление — обеспечивает возможность анализа происходящих во времени изменений, позволяет связывать вводимые мотивационные программы с изменением удовлетворенности коллектива условиями труда;
- цикличность — анкетирование должно проводиться на постоянной основе.

Учитывая специфику деятельности санаторно-курортного учреждения, анкета может включать следующие параметры оценки:

- удовлетворенность размером основного заработка;
- удовлетворенность размером дополнительного заработка;
- удовлетворенность графиком работы;
- удовлетворенность техническим оснащением рабочего места;
- удовлетворенность социальным пакетом (рис. 1);
- возможность карьерного роста;
- удовлетворенность моральным климатом в коллективе;
- удовлетворенность отношениями с руководством.

Предлагается осуществлять оценку по пятибалльной системе:

1 — абсолютно не удовлетворен;
2 — преимущественно не удовлетворен;
3 — средний уровень удовлетворенности;
4 — преимущественно удовлетворен;
5 — абсолютно удовлетворен.

Групповое мнение находится путем усреднения полученных оценок. Отклонение (разрыв) полученных средних значений от эталонного — пятибалльного значения — позволяет судить о слабых сторонах текущей системы мотивации и разрабатывать мероприятия, направленные на ее совершенствование в материальной и нематериальной части.

Формирование материальной части системы мотивации на основе KPI состоит из четырех последовательных этапов (рис. 4).

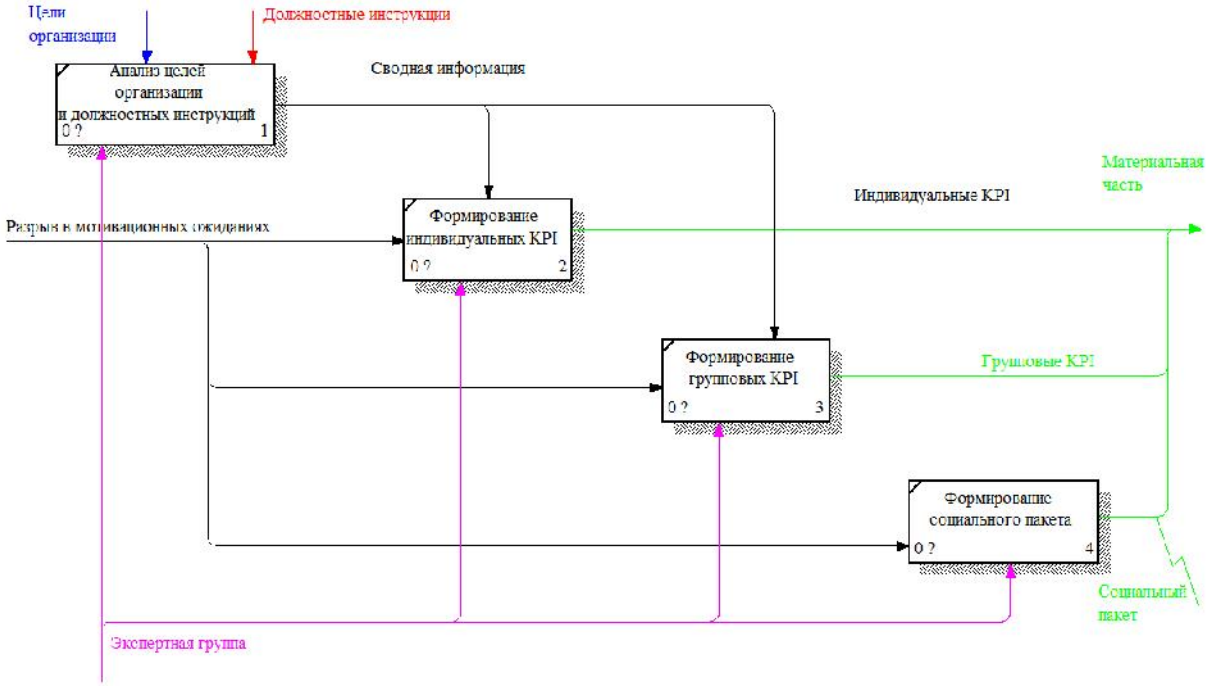

Рис. 4. Этапы формирования финансовой составляющей (материальной части) системы мотивации (Составлено авторами)

При разработке показателей необходимо следовать следующим правилам:

- для оперативного управления деятельностью организации и отдельными бизнес-процессами набор показателей должен быть минимален: «как показывает практика, компании необходимо 15-20 ключевых показателей, подразделению — около 7-10, одному сотруднику — не больше 5» [11];
- показатели должны быть измеримы;
- стоимость и трудоемкость измерения показателя не должны превышать управленческий эффект от использования этого показателя;
- показатели должны формироваться в иерархической последовательности и связываться со стратегическими целями;
- информация, используемая для оценки KPI должна быть объективной;
- целевые значения KPI должны быть достижимы;
- KPI не должны вносить элемент нездоровой конкуренции на предприятии, а должны способствовать командной работе;
- отсутствие сильной корреляции между показателями.

В зависимости от подхода к управлению, принятому в организации, существует два варианта разработки KPI (для организации, подразделений и сотрудников) — процессный и функциональный. При реализации первого варианта бизнес-процессу любого уровня соответствует одна или несколько целей, сформулированных и закрепленных в регламенте этого процесса. Под эти цели формируются соответствующие показатели, направленные на оценку уровня достижения целей. То есть действует последовательность: цели организации |бизнес-процессы цели бизнес-процессов KPI. Показатели бизнес-процессов составляют основу системы финансовой мотивации, трансформируясь в KPI сотрудников и руководителей, участвующих в этом процессе и отвечающих за его результаты. Например, цель санаторно-курортного учреждения — рост прибыли. Один из процессов, способствующий достижению этой цели — оказание медицинских услуг. KPI участников этого процесса (врачей и медицинских сестер) могут быть следующими: количество оказанных процедур, качество оказания медицинских услуг, уровень удовлетворенности пациентов, количество жалоб и т.д.

При реализации функционального подхода к разработке KPI реализуется следующая последовательность: цели организации структура организации служебные функции KPI. Цели организации декомпозируются «сверху вниз» сначала на уровень подразделений, а затем — сотрудников.

Состав показателей группируется по четырем типам:

- командные: показатели, характеризуют общие для подразделения (участников бизнес-процесса) результаты, зависящие от общих усилий, например, уровень удовлетворенности медицинским обслуживанием;
- индивидуальные: показатели личной результативности, на которые отдельный работник может повлиять, прилагая определенные усилия, например, количество обработанных заявок на поселение, количество убранных номеров в единицу времени;
- количественные: показатели, поддающиеся объективной оценке, например, количество принятых пациентов;
- качественные: показатели, оценки которых носят элемент субъективности и оцениваются в баллах, уровнях и т. д., например, качество оказываемых услуг.

Для сбора и анализа информации по KPI могут быть использованы любые виды документов. Во многих учреждениях предусмотрены специальные информационные системы, позволяющие накапливать, обрабатывать и анализировать информацию, о чем было сказано выше.

Для расчета вознаграждения сотрудникам по системе KPI могут быть использованы различные подходы. В данной методике предлагается использовать подход на основе расчета индекса достижения. Он представляет собой сумму средневзвешенных индексов достижения по каждому показателю KPI (формула 1):

$$ИД X \sum_{i X1}^{n} \frac{Ф_i \mid v_i}{Ц_i}, \qquad (1)$$

где ИД — интегральный индекс достижения; v_i — вес *i*-го KPI; n — количество KPI; $Ф_i$ — фактическое значение KPI; $Ц_i$ — целевое значение KPI.

KPI имеют разное влияние на достижение целей организации, поэтому для расчета индекса достижения вводится понятия «веса KPI». Вес определяется экспертной командой с использованием методов ранжирования либо парного сравнения.

Расчет объема дополнительного вознаграждения осуществляется по формуле 2:

$$ОДВ \times \frac{ИД \mid ПДВ}{100}, \qquad (2)$$

где ОДВ — рассчитываемый (реальный) объем дополнительных выплат; ПДВ — планируемый объем дополнительных выплат.

Формирование социального пакета осуществляется исходя из возможностей санаторно-курортного учреждения и мотивационных ожиданий его сотрудников. Э. А. Борохов, исследуя деятельность смоленских предприятий сферы услуг, пришел к выводу, что «преференции, содержащиеся в нем, повышают производительность труда персонала, лояльность к работодателям, снижает текучесть кадров, а в итоге повышает конкурентоспособность компании» [2]. Зависимость удовлетворенности персонала трудом от наполнения и веса социального пакета представлена им в виде данных таблицы 3.

Таблица 3. Зависимость удовлетворенности трудом персонала от наполнения и веса социального пакета *

Соотношение веса пакета и заработной платы	Текучесть кадров	Доля удовлетворенных работников		
		Не удовлетворены	Частично удовлетворены	Удовлетворены полностью
15%	12%	34,3%	42,4%	23,3%
30%	7%	26,2%	35,6%	33,2%
50%	3%	19,4%	26,4%	34,2%

* Составлено на основе [2]

Таким образом, формирование социального пакета является важной составляющей материальной части мотивационной системы санаторно-курортного предприятия.

Основой формирования нематериальной части системы мотивации является анализ мотивационных ожиданий персонала и полученных по ним разрывов. Методом мозгового штурма экспертной группой обсуждаются возможные мероприятия мотивационной программы, проводится их экономическое и социальное обоснование.

Сформированные программы материального и нематериального стимулирования доводятся до сведения персонала.

ВЫВОДЫ

В статье перечислены особенности труда персонала санаторно-курортных учреждений: высокий удельный вес женщин; сезонность работы; более высокая продолжительность рабочей недели; высокий уровень текучести кадров; осуществление сверхурочных работ; большое количество относительно низко квалифицированных видов работ; затруднительность регламентации и типизации труда. В ходе исследования установлено, что одним из основных факторов мотивации персонала является заработная плата, призванная выполнять пять функций: стимулирующую, регулирующую, измерительную, социальную и воспроизводственную. Заработная плата является одним из инструментов финансовой составляющей мотивации персонала. Однако анализ статистических данных показал, что уровень заработной платы сотрудников санаторно-курортной сферы довольно низкий, что является одним из факторов ухода из отрасли специалистов. Акцентируется внимание на важности использования социального пакета как инструмента материальной части мотивации — его обязательной составляющей (ее работодатель должен предоставить согласно трудовому законодательству Российской Федерации) и дополнительной, включающей конкурентный и компенсационный пакеты.

В работе рассмотрены современные методы оценки деятельности персонала. Условно их подразделяют на две большие группы: методы оценки персонала по результатам деятельности и методы оценки персонала в процессе достижения результатов деятельности. В рамках первой группы проанализированы следующие методы: KPI — оценка по ключевым результатам (индикаторам) деятельности; MBO — оценка на основе достижения целей; PM — оценка на основе результативности; OKR — оценка по целям и ключевым результатам деятельности. В рамках второй — центры оценки и развития; 360 градусов; деловые игры; интервью по компетенциям и ситуационное интервью. Анализ показал, что формирование финансовой части системы мотивации на основе метода KPI является наиболее приемлемым для организаций санаторно-курортного комплекса, относящихся к категории малых и средних.

В исследовании определены возможные KPI для отдельных должностей, предусмотренных регламентом работы санаторно-курортного учреждения. Представлен авторский подход к формированию системы мотивации персонала санаторно-курортного учреждения. По мнению авторов, процесс формирования должен состоять из трех основных этапов: оценка эффективности текущей системы мотивации; формирование материальной части системы мотивации (акцент — на финансовое стимулирование на основе KPI); формирование нематериальной части системы мотивации. Проведена декомпозиция каждого этапа формирования системы мотивации на составляющие процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ рынка санаторно-курортных услуг в России в 2016-2020 гг., оценка влияния коронавируса и прогноз на 2021-2025 гг. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: businesstat.ru/catalog/id1966/ (дата обращения: 18.01.2024).

2. Борохов Э. А. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала / Э. А. Борохов [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 45. — С. 7–12. — Режим доступа: e-koncept.ru/2016/76345.htm (дата обращения: 20.01.2024).

3. Верников, В. А. Факторы повышения производительности труда в малых и средних предпринимательских организациях / В. А. Верников // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2022. — № 2(59). — С. 105–120. — EDN TCRTIO.

4. Ветитнев А. М. Организация санаторно-курортной деятельности : учебное пособие / А. М. Ветитнев, Я. А. Войнова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2017. — 292 с.

5. Высочина М. В. Концепция механизма стимулирования персонала медицинского учреждения / М. В. Высочина, Н. В. Опришко // NovaInfo.Ru. — 2017. — Т. 1, № 60. — С. 149–153. — EDN XYBZKL.

6. Дополнительная заработная плата: что в нее входит и кому положена [Электронный ресурс]. — Режим доступа: clubtk.ru/dopolnitelnaya-zarabotnaya-plata (дата обращения: 21.01.2024).

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова [Электронный ресурс]. — Москва : Проспект, 2015. — 63 с. — Режим доступа: biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252120 (дата обращения: 11.12.2023).

8. Копытова А. В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации. Автореф. дис. … канд. эк. наук по специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). — Екатеринбург, 2016. — 23 с.

9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с.

10. РОССТАТ: официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 12.01.2024).

11. Сафина Д. М. Управление ключевыми показателями эффективности / Д. М. Сафина. — Казань: Казан. ун-т, 2018. — 123 с.

12. Скитёва Е. И. OKR как метод деловой оценки персонала / Е. И. Скитева [Электронный ресурс] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2022. — №11-1. — С. 193–196. — Режим доступа: cyberleninka.ru/article/n/okr-kak-metod-delovoy-otsenki-personala (дата обращения: 22.01.2024).

13. Столяренко А. В. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия / А. В. Столяренко, М. В. Матюнина, А. Н. Чумак [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — № 8 (август). — Режим доступа: e-koncept.ru/2016/16169.htm. (дата обращения 19.01.2024).

14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=lropmicc3d703978155 (дата обращения 05.01.2024).

15. Туризм. Основные показатели [Электронный ресурс] // Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и г. Севастополю. — Режим доступа: 82.rosstat.gov.ru/folder/191225 (дата обращения 15.01.2024).

16. Фокина Н. А. Методика формирования системы мотивации персонала предприятия розничной торговли / Н. А. Фокина, М. А. Алядинова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2019. — № 4(49). — С. 120–130. — EDN ICPZJQ.

17. Что относится к дополнительной заработной плате [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.consultant.ru/law/podborki/chto_otnositsya_k_dopolnitelnoj_zarabotnoj_ plate/?ysclid=lropvjfpru842978565 (дата обращения: 21.01.2024).

SPISOK LITERATURY

1. Analiz rynka sanatorno-kurortnykh uslug v Rossii v 2016-2020 gg., otsenka vliyaniya koronavirusa i prognoz na 2021-2025 gg. [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: businesstat.ru/catalog/id1966/ (data obrashcheniya: 18.01.2024).

2. Borokhov E. A. Sotsial'nyy paket kak instrument motivatsii personala / E. A. Borokhov [Elektronnyy resurs] / / Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept». — 2016. — T. 45. — S. 7–12. — Rezhim dostupa: e-koncept.ru/2016/76345.htm (data obrashcheniya: 20.01.2024).

3. Vernikov, V. A. Faktory povysheniya proizvoditel'nosti truda v malykh i srednikh predprinimatel'skikh organizatsiyakh / V. A. Vernikov // Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii. — 2022. — № 2(59). — S. 105–120. — EDN TCRTIO.

4. Vetitnev A. M. Organizatsiya sanatorno-kurortnoy deyatel'nosti : uchebnoye posobiye / A. M. Vetitnev, Ya. A. Voynova. — 2-ye izd., pererab. i dop. — M. : Federal'noye agentstvo po turizmu, 2017. — 292 s.

5. Vysochina M. V. Kontseptsiya mekhanizma stimulirovaniya personala meditsinskogo uchrezhdeniya / M. V. Vysochina, N. V. Oprishko // NovaInfo.Ru. — 2017. — T. 1, № 60. — S. 149–153. — EDN XYBZKL.

6. Dopolnitel'naya zarabotnaya plata: chto v neye vkhodit i komu polozhena [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: clubtk.ru/dopolnitelnaya-zarabotnaya-plata (data obrashcheniya: 21.01.2024).

7. Kibanov A. Ya. Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti / A. Ya. Kibanov, I. A. Batkayeva, Ye. A. Mitrofanova ; pod red. A. Ya. Kibanova [Elektronnyy resurs]. — Moskva : Prospekt, 2015. — 63 s. — Rezhim dostupa: biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252120 (data obrashcheniya: 11.12.2023).

8. Kopytova A. V. Razvitiye metodicheskikh polozheniy po formirovaniyu sistemy stimulirovaniya personala organizatsii. Avtoref. dis. … kand. ek. nauk po spetsial'nosti 08.00.05 — Ekonomika i upravleniye narodnym khozyaystvom (ekonomika truda). — Yekaterinburg, 2016. — 23 s.

9. Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti : uchebnik / A. Ya. Kibanov, I. A. Batkayeva, Ye. A. Mitrofanova, M. V. Lovcheva ; pod red. A. Ya. Kibanova. — Moskva : INFRA-M, 2023. — 524 s.

10. ROSSTAT: ofitsial'nyy sayt [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: rosstat.gov.ru/ (data obrashcheniya 12.01.2024).

11. Safina D. M. Upravleniye klyuchevymi pokazatelyami effektivnosti / D. M. Safina. — Kazan': Kazan. un-t, 2018. — 123 s.

12. Skitova Ye. I. OKR kak metod delovoy otsenki personala / Ye. I. Skiteva [Elektronnyy resurs] // Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki. — 2022. — №11-1. — S. 193–196. — Rezhim dostupa: cyberleninka.ru/article/n/okr-kak-metod-delovoy-otsenki-personala (data obrashcheniya: 22.01.2024).

13. Stolyarenko A. V. Teoreticheskiy analiz podkhodov k otsenke effektivnosti sistemy motivatsii personala predpriyatiya / A. V. Stolyarenko, M. V. Matyunina, A. N. Chumak [Elektronnyy resurs] // Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept». — 2016. — № 8 (avgust). — Rezhim dostupa: e-koncept.ru/2016/16169.htm. (data obrashcheniya 19.01.2024).

14. Trudovoy kodeks Rossiyskoy Federatsii ot 30.12.2001 N 197-FZ (red. ot 25.12.2023). [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=lropmicc3d703978155 (data obrashcheniya 05.01.2024).

15. Turizm. Osnovnyye pokazateli [Elektronnyy resurs] // Upravleniya Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Respublike Krym i g. Sevastopolyu. — Rezhim dostupa: 82.rosstat.gov.ru/folder/191225 (data obrashcheniya 15.01.2024).

16. Fokina N. A. Metodika formirovaniya sistemy motivatsii personala predpriyatiya roznichnoy torgovli / N. A. Fokina, M. A. Alyadinova // Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii. — 2019. — № 4(49). — S. 120–130. — EDN ICPZJQ.

17. Chto otnositsya k dopolnitel'noy zarabotnoy plate [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: www.consultant.ru/law/podborki/chto_otnositsya_k_dopolnitelnoj_zarabotnoj_ plate/?ysclid=lropvjfpru842978565 (data obrashcheniya: 21.01.2024).

Статья поступила в редакцию 22 января 2024 года

Статья одобрена к печати 23 апреля 2024 года