

Copyright © 2022 by Academic Publishing House *Researcher*

Published in the Russian Federation  
European Researcher. Series A  
Has been issued since 2010.  
E-ISSN 2224-0136  
2022. 13(2): 79-87

DOI: 10.13187/er.2022.2.79  
[www.erjournal.ru](http://www.erjournal.ru)



## Improving the Motivation System of Personnel of Sanatorium-Resort State-Owned Organizations

Yurii I. Verbin <sup>a, \*</sup>, Vladimir I. Shapovalov <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Sochi State University, Russian Federation

### Abstract

Labor is the main factor of production of any economic organization, regardless of the form of ownership and industry affiliation. Motivation of work is one of the main functions of modern management. In modern economic conditions, the ability of management personnel to make the right decisions on the diagnosis of personnel motivation based on a deep understanding of the company's activities and significant changes in the characteristics of the external environment is considered especially important.

The staff represents the competitive wealth of enterprises, which must be developed together with other resources to achieve strategic goals.

The competitiveness of an enterprise, along with technologies and methods of production organization, is determined by the availability of professional personnel, the level of motivation, working conditions that allow achieving a high level of competitiveness of both employees and the economic organization as a whole.

In this regard, the improvement of the personnel motivation management system is of particular importance.

The growth of labor productivity in the qualitative aspect in sanatorium-resort organizations is largely due not so much to the material and technical base of production as to the optimally functioning system of staff motivation.

The labor productivity of employees of a sanatorium-resort organization, which is in state ownership, can be increased by improving the technology for managing the motivation of medical staff.

**Keywords:** motivation, internal motivation, external motivation, motivation structure, medical personnel, competence competitiveness.

### 1. Введение

Санаторно-курортные организации, имеющие государственную форму собственности, независимо от ведомственной принадлежности в качестве сходного элемента имеют бюджетное финансирование, которое гарантирует оплату труда персонала, в них занятого, независимо от загрузки данного рода учреждений отдыха.

Но оплата труда не является единственным мотиватором трудовой деятельности персонала санаториев. Работники заинтересованы также в благоприятной психологической обстановке как между коллегами, так и с руководством, что является неотъемлемой частью внутренней мотивации и внешней отрицательной мотивации.

\* Corresponding author

E-mail addresses: [verbinui@mail.ru](mailto:verbinui@mail.ru) (Yu.I. Verbin), [shapovalov\\_vi@mail.ru](mailto:shapovalov_vi@mail.ru) (V.I. Shapovalov)

В системе управления персоналом важное место отводится методам управления, в число которых входят экономические методы, административные и социально-психологические методы. По преимуществу, экономические методы управления персоналом связаны с внешней положительной мотивацией (системой поощрений), административные – с внешней отрицательной мотивацией (системой наказаний), а социально-психологические – с внутренней мотивацией (с чувством нравственности, долга) (Таблица 1).

**Таблица 1.** Соответствия между методами управления персоналом, мотивацией и стимулированием труда

Группа методов управления персоналом	Связь с видом мотивации труда	Роль стимулирования
Экономические	Внешняя положительная мотивация	Усиливающая
Административные	Внешняя отрицательная мотивация	Ослабляющая
Социально-психологические	Внутренняя мотивация	Усиливающая

К основному персоналу в санаторно-курортных организациях относится, прежде всего, медицинский персонал. При этом задача повышения трудовой мотивации медицинских работников является важнейшей функцией управления персоналом. Знание основных мотивационных факторов позволяет целенаправленно и эффективно влиять на поведение сотрудника, достигая гармонии его интересов и желания работодателя.

## 2. Материалы и методы

Существующее разнообразие мнений и подходов ученых и специалистов по теоретическим и практическим аспектам управления мотивацией персонала определяет нерешенность многих вопросов рассматриваемой темы. Разработке теоретических и практических аспектов мотивации персонала посвящены работы таких отечественных и зарубежных авторов, как В.В. Артюхов, Е.Н. Бавыкина (Бавыкина, 2016), М.В. Бгашев (Бгашев, 2017), Л.Н. Депутатова (Депутатова и др., 2018), А.Ю. Костикова (Костикова, 2018), М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, С.В. Шишкин, М.Т. Югай и др.

Методологической основой исследования явились методы дедукции и индукции, анализа и синтеза, сравнение в динамическом и пространственном разрезах, теоретико-логическая интерпретация экономических категорий и понятий, экономико-статистические и математические методы обработки и анализа данных, расчетно-конструктивные и табличные методы.

## 3. Обсуждение

В основе процесса стимулирования трудовой деятельности персонала лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей. Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнут», так и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие.

Если благо формирует мотив труда, то оно становится стимулом. При рассмотрении различий между мотивом и стимулом обращают внимание на то, что под мотивом понимают побуждение человека к деятельности, вызванное его внутренними потребностями и эмоциями. В свою очередь стимул определяется как внешнее воздействие на работника с целью побуждения его к деятельности.

В процессе исполнения трудовой деятельности в качестве стимула могут выступать блага, находящиеся в распоряжении организации. То есть процесс использования различных стимулов для мотивации персонала является стимулированием.

Научная работа А.Ю. Костиковой показала, что, несмотря на достаточное количество исследовательских работ, посвященных вопросам мотивации персонала медицинских организаций, практически не исследованы особенности мотивационной структуры

медицинского персонала в зависимости от их профессионального статуса (медицинская сестра, врач, управленческий персонал), а также с учетом различных форм собственности медицинских организаций.

Нами было проведено исследование системы мотивации медицинского персонала в санаторно-курортной организации государственной формы собственности – государственное казенное учреждение «Санаторий «Победа»» Федеральной таможенной службы России. Целью исследования было определение уровня мотивации как отдельного сотрудника, так и всего персонала организации, и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

Изучалась структура мотивации, и определялись балльные значения элементов данной структуры. В основу исследования положена концепция о делении мотивации на внутреннюю и внешнюю (положительную и отрицательную).

Для проведения исследования была разработана анкета выборочного опроса медицинского персонала ГКУ «Санаторий «Победа» ФТС России» в 2021 г. по методике К. Замфир в модификации А. Реана (Реан, 2013: 111-113).

В Таблице 1 представлен перечень изучаемых мотивов профессиональной деятельности персонала санатория.

**Таблица 1.** Перечень мотивов профессиональной деятельности

Мотив профессиональной деятельности	Номер мотива
Денежное вознаграждение	1
Стремление к продвижению по работе	2
Стремление избежать критики со стороны руководителей или коллег	3
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5
Удовлетворение от самого процесса и результата труда	6
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	7

Результаты оценки мотивов профессиональной деятельности врачебного персонала представлены в Таблице 2.

**Таблица 2.** Полученные оценки мотивов профессиональной деятельности в результате опроса врачей санатория, баллы

Группа опрошенных	Номер мотива профессиональной деятельности						
	1	2	3	4	5	6	7
1-ый респондент	5	4	4	3	5	5	4
2-ой респондент	5	5	4	3	4	4	4
3-ий респондент	5	4	5	2	5	5	5
В среднем	5,000	4,333	4,333	2,667	4,667	4,667	4,333

Результаты оценки мотивов профессиональной деятельности среднего медицинского персонала представлены в Таблице 3.

**Таблица 3.** Полученные оценки мотивов профессиональной деятельности в результате опроса медсестер санатория, баллы

Группа опрошенных	Номер мотива профессиональной деятельности						
	1	2	3	4	5	6	7
1-ый респондент	5	2	3	3	2	4	4
2-ой респондент	5	3	3	5	2	4	1
3-ий респондент	5	3	3	5	3	3	4

4-ый респондент	5	2	4	3	4	3	4
5-ый респондент	5	4	5	3	2	3	3
6-ой респондент	5	3	2	2	3	3	3
7-ой респондент	5	4	3	3	2	3	3
8-ой респондент	5	3	4	3	2	2	3
В среднем	5,000	3,000	3,375	3,375	2,500	3,125	3,125

Далее, определялись показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) по следующим формулам:

$$ВМ = (\text{оценка мотива № 6} + \text{оценка мотива № 7})/2, \quad (1)$$

$$ВПМ = (\text{оценка мотива № 1} + \text{оценка мотива № 2} + \text{оценка мотива № 5})/3, \quad (2)$$

$$ВОМ = (\text{оценка мотива № 3} + \text{оценка мотива № 4})/2. \quad (3)$$

Результаты расчетов по формулам (1)-(3) на основе данных, приведенных в [Таблицах 2-3](#), отражены в [Таблице 4](#).

**Таблица 4.** Оценки значений мотиваций медицинского персонала санатория

Тип мотивации	Обозначение	Оценка, баллы	
		врачи	медсестры
Внутренняя	ВМ	4,50	3,13
Внешняя положительная	ВПМ	4,67	3,50
Внешняя отрицательная	ВОМ	3,50	3,38

Далее путем сравнений полученных результатов определяется мотивационный комплекс отдельного сотрудника или группы сотрудников, представляющий собой тип соотношения между тремя видами мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ, \quad (4)$$

$$ВМ = ВПМ > ВОМ \quad (5)$$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип:

$$ВОМ > ВПМ > ВМ \quad (6)$$

Между этими комплексами заключены промежуточные, с точки зрения их эффективности, иные мотивационные комплексы.

Из таблицы 4 видно, что для медицинского персонала ГКУ «Санаторий «Победа» ФТС России» не соблюдаются условия (4)-(6). Это значит, что уровень мотивации сотрудников не является ни наилучшим, ни наихудшим.

А именно, для врачей:

$$ВПМ > ВМ > ВОМ, \quad (7)$$

для медсестер:

$$ВПМ > ВОМ > ВМ. \quad (8)$$

Первое соотношение более благоприятное, потому что внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) здесь меньше обеих других мотиваций (ВМ и ВПМ). Значит уровень мотивации врачей санатория выше, чем уровень мотивации медсестер.

С другой стороны, внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) врачей больше, чем медсестер (3,50 > 3,38 ([Таблица 4](#))). Это объясняется тем, что, несмотря на общую нехватку медицинского персонала в целом по стране, врач больше боится потерять работу, чем медсестра, поскольку взаимозаменяемость врачей меньше взаимозаменяемости медсестер. К тому же врачи больше дорожат своей репутацией, и боязнь критики со стороны пациентов, коллег и руководства для них больше значит, чем для медсестер.

Далее, большая величина значения внешней положительной мотивации как для врачей, так и для медсестер санатория «Победа», как показало исследование, была

обусловлена большой важностью для сотрудников такого мотива профессиональной деятельности, как денежное вознаграждение. Все респонденты, участвующие в опросе, оценили этот фактор по максимально возможной отметке. В данный мотив включается не только окладная часть заработной платы, но и стимулирующие выплаты, которые, зачастую носят субъективный характер, предвзятое отношение со стороны руководства и некоторых коллег к конкретному сотруднику.

Премия должна рассчитываться, исходя из вклада работника в достижение эффективного результата деятельности санатория.

Вклад медицинского персонала в результаты деятельности санаторно-курортной организации, по нашему мнению, складывается из трех составляющих:

- 1) уровня компетентностной конкурентоспособности,
- 2) стажа работы по профессии,
- 3) имеющегося образования.

В [Таблицах 5-6](#) представлена информация, отражающая компетентностную конкурентоспособность персонала.

**Таблица 5.** Карта оценки параметров компетентностной конкурентоспособности

Параметры компетентностной конкурентоспособности	Градации признаков компетентностной конкурентоспособности	Количественное значение параметра
Уровень сформированности компетенций	Низкий	0,2-0,49
	Средний	0,5-0,79
	Высокий	0,8-1,0
Стаж работы по профессии	до 1 года	0,1
	от 1 года до 6 лет	0,2
	от 6 до 11 лет	0,3
	от 11 до 16 лет	0,4
	от 16 до 21 года	0,5
	от 21 года до 26 лет	0,6
	от 26 лет до 31 года	0,7
	от 31 года до 36 лет	0,8
	от 36 лет до 41 года	0,9
Образование	от 41 года	1,0
	Среднее специальное	0,1
	Среднее специальное + дополнительное образование	0,2
	Высшее не по профилю	0,3
	Высшее не по профилю + дополнительное образование	0,4
	Высшее не по профилю + ученая степень	0,5
	Высшее не по профилю + дополнительное образование + ученая степень	0,6
	Высшее по профилю работы	0,7
	Высшее по профилю работы + дополнительное образование	0,8
	Высшее по профилю работы + ученая степень	0,9
Высшее по профилю работы + дополнительное образование + ученая степень	1,0	

Отдельным вопросом является определение уровня сформированности компетенций. В отношении персонала санаторно-курортной организации градации этого уровня (высокий, средний, низкий) можно определить на основе данных о повышении квалификации кадров.

**Таблица 6.** Весовые коэффициенты параметров компетентностной конкурентоспособности

Параметры компетентностной конкурентоспособности	Значимость признака, удельный вес
Уровень сформированности компетенций	0,6
Стаж работы по профессии	0,2
Образование	0,2
Итого	1,0

Предлагается устанавливать текущие значения данных градаций так, как указано в [Таблице 7](#).

**Таблица 7.** Значения градаций уровней сформированности компетенций

Срок окончания действия свидетельства или сертификата, подтверждающих повышение квалификации сотрудника	Число переподготовок	Количественное значение параметра	Уровень сформированности компетенций
до 2021 г.	1 и более	0,20	Низкий
2021 г.	1 и более	0,35	Низкий
2021 г. + до 2021 г.	(1 и более) + (1 и более)	0,50	Средний
после 2021 г.	1	0,65	Средний
после 2021 г. + до 2021 г.	1 + (1 и более)	0,80	Высокий
после 2021 г. + 2021 г.	1 + (1 и более)	0,82	Высокий
после 2021 г. + до 2021 г. + 2021 г.	1 + (1 и более) + (1 и более)	0,84	Высокий
после 2021 г.	2	0,86	Высокий
после 2021 г. + до 2021 г.	2 + (1 и более)	0,88	Высокий
после 2021 г. + 2021 г.	2 + (1 и более)	0,90	Высокий
после 2021 г. + до 2021 г. + 2021 г.	2 + (1 и более) + (1 и более)	0,92	Высокий
после 2021 г.	более 2	0,94	Высокий
после 2021 г. + до 2021 г.	(более 2) + (1 и более)	0,96	Высокий
после 2021 г. + 2021 г.	(более 2) + (1 и более)	0,98	Высокий
после 2021 г. + до 2021 г. + 2021 г.	(более 2) + (1 и более) + (1 и более)	1,00	Высокий

Таким образом, располагая информацией, отражающей уровень базового образования сотрудника, количество переподготовок или повышения квалификации, а также стажа работы по специальности, можно дать балльную оценку его компетентностной конкурентоспособности, а, следовательно, получить оценку вклада в результаты хозяйственной деятельности отдельного сотрудника, подразделения или предприятия в целом.

Например, если работник прошел 2 переподготовки, действия сертификатов (или свидетельств, дипломов) по которым закончились до 2021 года, его стаж работы по специальности составляет 20 лет, он имеет высшее образование не по профилю работы, то в соответствии с данными, приведенными в таблицах 5-6, комплексная оценка его компетентностной конкурентоспособности составит:  $0,20 \cdot 0,6 + 0,5 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 0,2 = 0,28$ .

Для другого работника, прошедшего 3 переподготовки (действие сертификата по первой переподготовке закончилось до 2021 года и действия свидетельств по двум остальным закончатся после 2021 года), со стажем 10 лет и имеющего профильное высшее образование, комплексная оценка его компетентностной конкурентоспособности составит:  $0,88 \cdot 0,6 + 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,2 = 0,73$ .

То есть, при прочих равных условиях, квалификация второго работника оказывается в 2,6 раза выше, чем у первого работника.

Сама по себе эта информация может быть использована в качестве основного инструмента для расчета премий.

Нами были исследованы данные о медицинских работниках ГКУ «Санаторий «Победа» ФТС России», обязанных проходить курсы повышения квалификации или переподготовку (медицинский персонал первого квалификационного уровня, (санитарки, сестра-хозяйка и пр. не подлежат данной переподготовке)). На основе этой информации была рассчитана балльная оценка качественной составляющей трудового потенциала медицинского работника санатория «Победа», а также его филиалов «Лесная сказка» и «Ясная Поляна» (Таблица 8).

**Таблица 8.** Расчет среднего значения комплексной оценки компетентностной конкурентоспособности медицинского работника ГКУ «Санаторий «Победа» ФТС России»

Наименование подразделения	Общее число баллов	Численность основного медицинского персонала	Комплексная оценка компетентностной конкурентоспособности медицинского работника, баллы
Санаторий «Победа» (Сочи)	16,72	37	0,45
Филиал «Лесная сказка»	17,20	34	0,51
Филиал «Ясная поляна»	9,56	23	0,42
Итого	43,48	94	0,46 (в среднем)

Представленные в Таблице 8 значения комплексной оценки компетентностной конкурентоспособности медицинского работника по различным подразделениям ГКУ «Санаторий «Победа» ФТС России» близки между собой и со средним значением (0,46). Анализ табличных данных также показывает, что наибольший вклад в деятельность санатория вносит медперсонал в филиале «Лесная сказка» (0,51 балла). А в среднем по этому показателю наиболее репрезентативно отражает главный санаторий (0,45 балла). Наибольший резерв роста данного показателя у филиала «Ясная поляна» (0,42 балла).

#### 4. Результаты

В целом можно отметить, что если базовое образование медицинских работников и стаж работы по профессии можно считать условно постоянными параметрами, зависящими от отраслевых стандартов, штатного расписания и других нормативных документов, то уровень компетентностной конкурентоспособности работника является переменной величиной, в основном определяемой периодичностью переподготовки и повышения квалификации кадров.

При наличии необходимой информации можно дать балльную оценку текущему значению вклада в деятельность санатория не только медицинских работников, но и сотрудников других подразделений. Также можно получить предельные или максимально возможные величины вклада в деятельность санатория любой категории работников.

Зная значение оценки компетентностной конкурентоспособности по каждому работнику, можно рассчитать величину годовой премии каждого.

Данная система премирования проста в применении как для руководителей структурных подразделений, так и всего санатория. Более того, при желании сам сотрудник может легко разобраться, на какую величину премии он может рассчитывать, достаточно знать общую величину премиального фонда, принцип выделения из него постоянной части, а также рассчитать свой коэффициент комплексной оценки компетентностной конкурентоспособности.

Предлагаемая система мотивации труда медицинского персонала таможенных органов в отличие от обязательного повышения квалификации аттестация на категорию сугубо добровольна. Она затрагивает не столько профессиональную, сколько материальную сторону работы медика (наличие категории, в том числе, дает возможность получать более высокое вознаграждение).

## 5. Заключение

В санаторно-курортных организациях к одной из основных услуг относятся услуги здравоохранения, а к основному персоналу данного рода учреждений относится, прежде всего, медицинский персонал. При этом задача повышения трудовой мотивации медицинских работников является важнейшей функцией управления здравоохранением. Знание основных мотивационных факторов позволяет целенаправленно и эффективно влиять на поведение сотрудника, достигая гармонии его интересов и желания работодателя. Несмотря на многочисленные исследования данной проблемы, вопросы мотивации персонала остаются одними из самых сложных и неисследованных.

Существующий уровень мотивации персонала санаторно-курортной организации является не постоянной, а переменной величиной, значение которой зависит от целого ряда факторов, обусловленных как внутренней, так и внешней средой, в которых формируется, функционирует и развивается организация. Повышение уровня мотивации персонала санатория является не самоцелью, а необходимым средством повышения производительности труда сотрудников в качественном аспекте, что является неотъемлемой частью клиентоориентированного сервиса.

Изменение уровня мотивации персонала санатория возможно путем совершенствования системы мотивации, и, прежде всего, посредством воздействия со стороны системы управления мотивацией путем внедрения новой технологии премирования работников.

Внедрение данной технологии премирования будет способствовать снижению уровня внешней отрицательной мотивации персонала, заключающейся в стремлении избежать критики со стороны руководства и коллег, а также возможных наказаний и неприятностей.

## Литература

**Бавыкина, 2016** – *Бавыкина Е.Н.* Оценка компетентностной конкурентоспособности работников / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Бийск, 2016. 161 с.

**Бгашев, 2017** – *Бгашев М.В.* Основы управленческой деятельности. Саратов, Амирит, 2017. 249 с.

**Бовыкин, 2020** – *Бовыкин В.И.* Научная мотивация труда. М., 2020. 224 с.

**Ветитнев, Войнова, 2017** – *Ветитнев А.М., Войнова Я.А.* Организация санаторно-курортной деятельности: учебное пособие / М.: Федеральное агентство по туризму, 2017. 292 с.

**Депутатова и др., 2018** – *Депутатова Л.Н., Мингалева Ж.А., Старков Ю.В.* Механизм формирования трудовой мотивации работников // *Изв. Саратов. ун-та. Сер. Экономика. Управление. Право.* 2018. Т. 18. Вып. 4. С. 401-406.

**Исаева, 2019** – *Исаева Н.Ф.* Методы управления персоналом: экономические, административные, социально-психологические // *Международный журнал гражданского и торгового права.* 2019. № 2. С. 11-18.

**Костикова, 2018** – *Костикова А.Ю.* Мотивация и удовлетворенность профессиональной деятельностью медицинских работников / Диссертация на соискание ученой степени кандидата медицинских наук. М., 2018. 170 с.

**Реан, 2013** – *Реан А.А.* Психология личности. СПб.: Питер, 2013. 288 с.

## References

**Bavykina, 2016** – *Bavykina, E.N.* (2016). Otsenka kompetentnostnoi konkurentosposobnosti rabotnikov [Assessment of the competence competitiveness of workers]. Dissertatsiya na soiskanie uchenoi stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. Biisk, 161 p. [in Russian]

**Bgashev, 2017** – *Bgashev, M.V.* (2017). Osnovy upravlencheskoi deyatel'nosti [Fundamentals of management activity]. Saratov, Amirit, 249 p. [in Russian]

**Bovykin, 2020** – *Bovykin, V.I.* (2020). Nauchnaya motivatsiya truda [Scientific motivation of labor]. M., 224 p. [in Russian]

**Deputatova i dr., 2018** – *Deputatova, L.N., Mingaleva, Zh.A., Starkov, Yu.V.* (2018). Mekhanizm formirovaniya trudovoi motivatsii rabotnikov [The mechanism of formation of labor motivation of employees]. *Izv. Sarat. un-ta. Ser. Ekonomika. Upravlenie. Pravo.* T. 18. 4: 401-406. [in Russian]

Isaeva, 2019 – Isaeva, N.F. (2019). Metody upravleniya personalom: ekonomicheskie, administrativnye, sotsial'no-psikhologicheskie [Methods of personnel management: economic, administrative, socio-psychological]. *Mezhdunarodnyi zhurnal grazhdanskogo i torgovogo prava*. 2: 11-18. [in Russian]

Kostikova, 2018 – Kostikova, A.Yu. (2018). Motivatsiya i udovletvorennost' professional'noi deyatel'nost'yu meditsinskikh rabotnikov [Motivation and satisfaction with the professional activity of medical workers]. Dissertatsiya na soiskanie uchenoi stepeni kandidata meditsinskikh nauk. M., 170 p. [in Russian]

Rean, 2013 – Rean, A.A. (2013). Psikhologiya lichnosti [Psychology of personality]. SPb.: Piter, 288 p. [in Russian]

Vetitnev, Voinova, 2017 – Vetitnev, A.M., Voinova, Ya.A. (2017). Organizatsiya sanatorno-kurortnoi deyatel'nosti: uchebnoe posobie [Organization of sanatorium and resort activities: textbook]. M.: Federal'noe agentstvo po turizmu, 292 p. [in Russian]

### **Совершенствование системы мотивации персонала санаторно-курортных организаций государственной формы собственности**

Юрий Иванович Вербин<sup>a,\*</sup>, Владимир Иванович Шаповалов<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Сочинский государственный университет, Российская Федерация

**Аннотация.** Труд является основным фактором производства любой хозяйственной организации независимо от формы собственности и отраслевой принадлежности. Мотивация труда является одной из главных функций современного менеджмента. В современных экономических условиях особенно важным считается умение управленческих кадров принимать правильные решения по диагностике мотивации персонала, основанные на глубинном понимании деятельности предприятия и существенных изменений характеристик внешней среды.

Персонал представляет собой конкурентное богатство предприятий, которое необходимо развивать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей.

Конкурентоспособность предприятия, наряду с технологиями и методами организации производства, определяется обеспеченностью профессиональными кадрами, уровнем мотивации, условиями труда, позволяющими достигать высокого уровня конкурентоспособности как работников, так и хозяйственной организации в целом.

В связи с этим особое значение приобретает совершенствование системы управления трудовой мотивацией персонала.

Рост производительности труда в качественном аспекте в санаторно-курортных организациях во многом обусловлен не столько материально-технической базой производства, сколько оптимально функционирующей системой мотивации персонала.

Производительность труда сотрудников санаторно-курортной организации, находящейся в государственной форме собственности, можно повысить путем совершенствования технологии управления мотивацией труда медицинского персонала.

**Ключевые слова:** Мотивация, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, структура мотивации, медицинский персонал, компетентностная конкурентоспособность.

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [verbinui@mail.ru](mailto:verbinui@mail.ru) (Ю.И. Вербин), [shapovalov\\_yi@mail.ru](mailto:shapovalov_yi@mail.ru) (В.И. Шаповалов)