

Ссылка для цитирования этой статьи:

Павлова Ю.В. Управление мотивацией персонала в стоматологической клинике // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 5. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_5/Pavlova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.155.5

УДК 331.108

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКЕ

Павлова Юлия Викторовна

Магистрант направления «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

julia01071995777@mail.ru
455 - 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
Екатеринбург, РФ, 620144
+7(343) 221-17-57

Аннотация. В данной статье раскрыты вопросы управления персоналом, разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в стоматологической клинике. Информационной базой для исследования послужили материалы научной литературы и периодической печати, электронные ресурсы Интернета. В обобщении полученных результатов опирались на исследования как российских, так и зарубежных авторов. Наряду с этим были использованы нормативные материалы стоматологии, социально-экономическая характеристика предприятия. Проанализированы структура и движение персонала в стоматологической клинике. Определено понятие и сущность мотивации, проанализирована мотивация труда в организации на основе теории ожидания В. Врума. Была изучена система управления персоналом; проведен анализ элементов системы мотивации и регламентирующие систему стимулирования документы. По результатам изучения были сделаны выводы, что слабой стороной в организации является отсутствие организации обучения персонала, что является необходимым условием успешной работы в условиях постоянных изменений и развитой конкурентной среды. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала в стоматологии, включающие развитие наставничества для вновь принятых работников, изменения системы бонусов, что позволит повысить производительность труда, сплоченность коллектива.

Ключевые слова: мотивация труда; персонал; управление персоналом; персонал стоматологии; бонусы.

JEL коды: J 33; M 52.

Введение

Современный рынок медицинских услуг достаточно разнообразен, но уровень предоставляемого сервиса не всегда оправдывает ожидания потребителя. Причиной этому служит низкая заинтересованность персонала в качественном выполнении своих обязанностей. Кроме этого, проблемой любого предприятия является высокая текучесть персонала. Также в настоящее время достаточно эффективные системы мотивации используют именно зарубежные сетевые клиники [1; 2], в том числе применяют их в России. В отечественной практике программы, используемые отдельными медицинскими организациями, часто недостаточно развиты. Данные факторы обуславливают необходимость совершенствования системы мотивации в стоматологии.

Цель статьи - разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в стоматологии.

1. Понятие и сущность мотивации

Управление предприятием включает в себя целый комплекс различных задач от разработки стратегии сбыта продукции до выбора цвета офисной мебели. Одной из важнейших сфер управления любым предприятием является управление человеческими ресурсами.

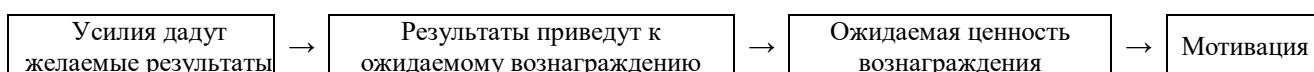
Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку общепринятым является представление о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда. Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел» [3, с.56].

На сегодняшний день вопрос мотивации труда один из важнейших в менеджменте. Большинство исследователей считают, что мотивация труда – это один из главенствующих факторов результативности работы. В этом качестве мотивация составляет основу трудового потенциала работника. То есть является совокупностью влияющих на производственную деятельность свойств. Личностный (мотивационный) потенциал и психофизиологический потенциал составляют основу трудового потенциала работников [4, с. 45].

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности [5], направленной на достижение целей организации, продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ.

Теория В. Врума (рисунок 1). также показывает недостаточность управления только одной группой факторов, чаще всего в качестве той группы выступают гигиенические факторы, так как в соответствии с теорией они не являются мотивирующими. То есть мотивация, по В. Вруму, принимает формы ценности вознаграждения или ожидания самого вознаграждения. При реализации данной концепции необходимо сопоставлять предлагаемое вознаграждение, поощрение с потребностями работников и приводить это в соответствие, устанавливать твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу.

Рис.1: Концепция В. Врума [6, с.155]



Итак, учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что удовлетворенность работника возникает тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. Труд носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом.

2. Оценка и анализ управления мотивацией труда в организации

В анализируемый период в стоматологии преобладают работники со стажем работы от 10 до 20 лет, что указывает на постоянство кадрового состава клиники.

Табл.1: Анализ изменения в составе медицинских работников стоматологической клиники¹

Показатель	Численность работников			Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7
По возрасту, лет						
до 20	26	18	39	9,9	10,2	13,5
от 20 до 30	26	21	38	9,9	11,9	12,99
от 30 до 40	39	35	72	19,7	19,8	28,85
от 40 до 50	73	62	72	19,8	35,03	28,85
от 50 до 60	71	22	26	25,9	12,4	7,25
старше 60	65	19	29	14,8	10,7	8,65
Итого	300	299	276	100	100	100
По образованию						
среднее	59	24	18	24,07	11,86	8,65
среднее специальное	129	148	147	69,14	73,45	70,67
высшее	112	127	111	6,79	14,69	20,68
Итого	300	299	276	100	100	100

¹ Составлено автором по данным: Официальный сайт ООО «Центральная стоматология» и «Мира» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekbdent.com/>; <http://www.mira-med.ru/details/>

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
По трудовому стажу, лет						
до 5	36	41	42	9,88	14,69	15,87
от 5 до 10	42	56	43	13,58	18,64	16,83
от 10 до 15	62	61	50	24,07	23,73	22,12
от 15 до 20	78	69	73	27,78	25,99	27,4
свыше 20	82	72	68	24,69	16,95	17,78
Итого	300	299	276	100	100	100

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем показатели по приему, выбытию кадров, стабильности кадров, постоянства состава персонала предприятия (таблица 2, рисунок 2).

Табл.2: Анализ персонала в стоматологической клинике в 2016-2018 гг.²

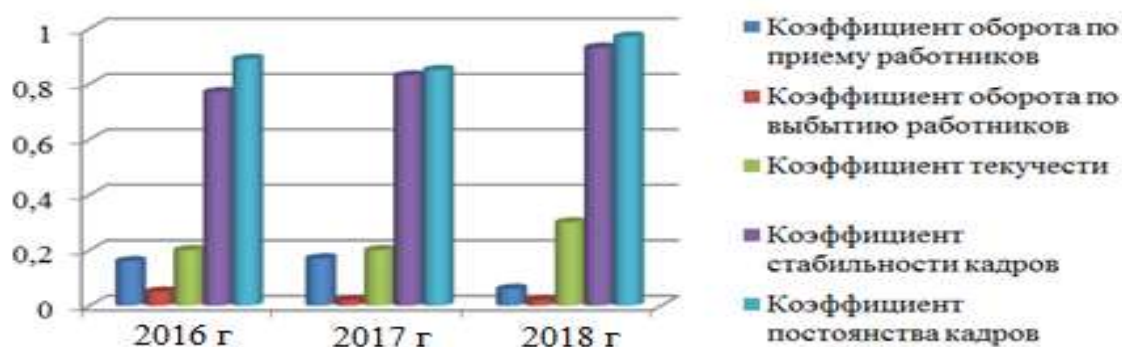
Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Относительное отклонение, %	
				2017 к 2016	2018 к 2017
Численность на начало года	300	320	331	11,50	16,59
Численность на конец года	320	331	295	16,59	3,46
Среднесписочная численность	310	325	313	14,15	9,50
Принято в течение года	33	42	15	27,27	-64,29
Уволено в течение года, в т.ч.:	10	5	6	-50,00	20,00
- по собственному желанию	9	5	5	-44,44	0,00
- за нарушение дисциплины	1	-	1	-	-
Показатель оборота по приему работников	0,16	0,17	0,06	6,25	-64,71
Показатель оборота по выбытию работников	0,05	0,02	0,02	-60,00	0,00
Показатель текучести	0,2	0,2	0,3	0,00	50,00
Показатель стабильности кадров	0,77	0,83	0,93	7,79	12,05
Показатель постоянства кадров	0,89	0,85	0,97	-4,49	14,12

Среднесписочная численность в стоматологии, в 2017 г. увеличилась на 14,15% по сравнению с 2016 г. и составила 325 чел., в 2018 г. уменьшение составило 9,50% по сравнению с 2017 г. При этом количество принятых на работу в стоматологии в 2017 г. относительно 2016 г. увеличилось на 27,27%, но в 2018 г. относительно 2016 г. заметно уменьшения числа принятого персонала на 64,29%.

Таким образом, по результатам анализа кадров в стоматологии наблюдается стабильность кадрового состава клиники, постоянство численного состава работающих, естественная текучесть, которая способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства. Анализ основных экономических показателей деятельности в стоматологии за 2016-2018 гг. выявил стабильное экономическое положение.

² Составлено автором по данным: Официальный сайт ООО «Центральная стоматология» и «Мира» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekbdent.com/>; <http://www.mira-med.ru/details/>

Рис.2: Динамика показателей движения персонала в стоматологической клинике в 2016-2018 гг.³



Стимулирование персонала в стоматологии состоит из следующих элементов и регламентов (таблица 3).

Табл.3: Методы стимулирования в стоматологической клинике⁴

Методы стимулирования	Содержание	Регламентирующие документы	Положительные и отрицательные стороны (+/-)
Группа материальных стимулов	1. Порядок оплаты труда 2. Соц. пакет 3. Материальная помощь, доплаты и надбавки	1. Трудовой договор 2. Положение о системе премирования и зарплате 2. Приказы о надбавках и доплатах, материальной помощи. 3. Приказы о совмещении профессий	(+) сдельная расценка или гарантированный оклад; (+) условия и порядок начисления премий; (+) для разных категорий социальный пакет; (-) социальный пакет фиксирован – нет возможности для выбора.
Группа организации труда	1. Режим работы 2. Формирование благоприятных условий труда на предприятии 3. Предоставление спецодежды для работников	1. Правила внутреннего трудового распорядка 2. Трудовой договор 3. Должностные инструкции 4. Обязательно инструкции по технике безопасности и журнал по проведению инструктажей.	(+) гибкий график работы; (+) личная ответственность за свой участок работы; (+) в обязательности инструктаж по технике безопасности; (+) для работников предоставление одинаковой спецодежды; (-) не организованно обязательное обучение персонала.
Группа нематериальных стимулов	1. Проведение корпоративных праздников 2. Нематериальное стимулирование	1. Приказ по проведению корпоративных праздников у работников 2. Приказы о награждении сотрудников.	(+) за большой стаж работы, именинникам вручение подарков; (-) Опубликование благодарностей на усмотрение руководителей; (+) регулярное проведение праздников, ориентированное на сплочение коллектива.

Анализ регламентов системы стимулирования персонала по элементам показывает, что основные документы в организации есть. Недостатком организации стимулирования

³ Составлено автором по данным: Официальный сайт ООО «Центральная стоматология» и «Мира» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekbdent.com/>; <http://www.mira-med.ru/details/>

⁴ Составлено автором по данным: Официальный сайт ООО «Центральная стоматология» и «Мира» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekbdent.com/>; <http://www.mira-med.ru/details/>

является то, что нет документа, который бы определял порядок стимулирования персонала в целом. Стимулирование в стоматологии предусмотрено как материальное, так и нематериальное.

Слабой стороной в организации является то, что никак не организовано обучение персонала, это необходимое условие успешной работы в условиях постоянных изменений и развитой конкурентной среды, повышения производительности труда, мотивации персонала, сплочения коллектива, повышения квалификации персонала, получение знаний и развития навыков.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала в стоматологии

Исследование деятельности в стоматологии выявило как положительные стороны, так и отрицательные моменты. Среди положительных моментов деятельности можно назвать повышение результатов деятельности организации по валовой выручке и низкий уровень текучести кадров. В то же время выявлены следующие недостатки:

- персонал не удовлетворен заработной платой и системой премирования;
- персонал не удовлетворен организацией труда.

Полученные результаты исследования методов мотивации и стимулирования труда персонала в стоматологии позволяют дать рекомендации по улучшению системы мотивации труда персонала:

- совершенствование системы премирования работников;
- совершенствование системы обучения работников.

В фундаменте эффективно выстроенной системы управления бизнесом лежит массовое использование сдельной оплаты труда сотрудников предприятия, завязанной на достижение этими сотрудниками и подразделениями предприятия ключевых результатов. Верно сказано, что «Деньги не мотивируют. Деньги контролируют» [7, с. 31].

Именно это нам и нужно, чтобы сдельная система оплаты труда контролировала всех (или практически всех) сотрудников в стоматологии каждый рабочий день с утра и до вечера. Чтобы они постоянно думали и более того - прилагали серьезные усилия, чтобы в большей степени и все лучше обеспечивать достижение тех ключевых результатов и целей предприятия, от которых в наибольшей степени зависит успех в стоматологии и ее доходы.

Представим единую технологию разработки сдельной системы оплаты труда в стоматологии [8].

Цель - разработать систему сдельной оплаты труда для заданного подразделения медицинской организации, заданной категории сотрудников предприятия. При разработке возможна разработка нескольких взаимосвязанных систем оплаты для разных категорий сотрудников (например, для директора, начальников подразделений и врачебного персонала).

Рассмотрим материальную мотивацию ортопедов и терапевтов.

Премияльная часть рассчитывается согласно системе мотивации пропорционально отработанному времени в пределах календарного месяца по результатам оценки на каждом этапе:

- для расчета итогового балла за каждый период выводится средний балл по 2 показателям 1) оценки компетенций (лист оценки Наставником и Отдела обучения), 2) оценки знаний (тестирование);

- лимит премиального фонда за максимальный период испытательного срока (3 мес.) составляет 15 000 руб. (из расчета: 5 000 р. x 3 мес. максимального испытательного срока);

- право на прохождение испытательного срока досрочно возникает на 2-м календарном месяце работы в медицинской организации;

- ортопед прикрепляется к наставнику в 1-й рабочий день и работает в сменах по графику наставника на протяжении испытательного срока;

- максимальное количество стажеров: у 1 ортопеда/терапевта - 1 наставник;

- в течение испытательного срока ортопед/терапевт ставит отпечаток под своим логином и под контролем наставника - с момента первого самостоятельного изготовления зубных протезов или корректирующих челюсть пластин (таблица 4).

Табл.4: Размер и состав постоянной части заработной платы⁵

Показатель	Сумма без НДФЛ, руб.
Ученическая надбавка	8000
Оклад	12000

Так как максимальный срок прохождения обучения составляет 3 месяца, то сумма заработной платы определяется следующим образом (таблица 5).

⁵ Составлено автором

Табл.5: Оплата испытательного срока в течение 3-х календарных месяцев работы⁶

1-й календарный месяц работы			2-й календарный месяц работы		3-й календарный месяц работы	
Промежуточная оценка	Оценка в баллах	Ставка премии пропорционально отработанному времени, р.	Промежуточная оценка	Ставка премии пропорционально отработанному времени, р.	Итоговая оценка	Ставка премии пропорционально отработанному времени, р.
При приеме сотрудника после 15 числа текущего месяца	Не проводится	5000	Неуспешно: до 3,9 балла	0	Неуспешно: до 4,2 балла	0
			Успешно: от 4 баллов	5000	Успешно: от 4,3 до 5 баллов	5000
При приеме сотрудника до 15 числа текущего расчетного месяца	Неуспешно: до 3,5 балла	0	Неуспешно: до 3,9 балла	0	Неуспешно: до 4,2 балла	0
	Успешно: от 3,6 балла	5000	Успешно: от 4 баллов	5000	Успешно: от 4,3 до 5 баллов	5000

Премияльная часть рассчитывается согласно системе мотивации вне зависимости от отработанного времени в пределах календарного месяца (таблица 6).

Табл.6: Премияльная часть ортопедов и терапевтов, вне зависимости от отработанного времени в пределах календарного месяца⁷

Показатель	Вес показателя в процентном отношении, %										
	50% базовой ставки премии, рассчитывается по следующей шкале в зависимости от % выполнения плана										
Показатель выполнения личного плана, руб.	до 70	70-79,99	80-84,99	85-89,99	90-94,99	95-99,99	100-102,99	103-109,99	110-114,99	115-124,99	от 125
	0	0,1	0,2	0,4	0,6	0,9	1	1,1	1,2	1,3	+0,1 к 1,3 за каждые 5%
Показатель количества оттисков на 1 ортопеда за календарный месяц	20% базовой ставки премии, рассчитывается по следующей шкале в зависимости от количества оттисков										
	<=3	31-40	41-55	56-70	71-90	91-110	111-130	131-150	151-170	171-190	191-210
0	0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2	2,25	2,5	2,8
Средний показатель выполнения плана в месяц на 1 ортопеда за календарный месяц	20% базовой ставки премии, рассчитывается по следующей шкале в зависимости от величины среднего показателя выполнения плана										
	<7500	7501-9100	9101-10700	10701-12300	12301-13900	13901 и более					
0	1	1,3	1,6	1,9	2,2						

При этом премияльная часть заработной платы рассчитывается пропорционально отработанному времени (таблица 7).

⁶ Составлено автором

⁷ Составлено автором

Табл.7: Премияльная часть ортопедов, рассчитываемая пропорционально отработанному времени⁸

Показатель	Вес показателя в % отношении		
Выполнение плана на 100% и более	10% базовой ставки премии, пропорционально отработанному времени		
Дополнительный бонус за соответствие процесса производства зубопротезной продукции технологии производства	10% базовой ставки премии, рассчитывается по следующей шкале в зависимости от набранных % по анкете при проверке ТП вне зависимости от отработанного времени		
	0% (не проходил проверку)	До 90%	90% и выше
	0	Удерживается с коэффициентом, равным 1	1

Расчет бонуса за соответствие процесса производства зубопротезной продукции, технологии производства в стоматологии выплачивается согласно шкале только при факте проверки и ее успешном прохождении (от 90%). При отсутствии проверки – бонус не начисляется.

При неблагоприятном прохождении проверки (до 90%) - бонус не начисляется и производится удержание 10% от базовой ставки премии. Далее для этого сотрудника будет проведено коррекционное обучение и по итогам проводиться оценка компетенций и знаний.

В ситуации 2-х и более проверок одного сотрудника в течение календарного месяца – рассчитывается средний % по итогам всех проверок. При этом постоянная часть заработной платы рассчитывается пропорционально отработанному времени (таблица 8).

Табл.8: Постоянная часть заработной платы ортопедов⁹

Без НДФЛ	
Оклад	Базовая ставка премии
14000	23000

Бонус за наставничество над ортопедами за одного обученного сотрудника по результатам оценки рассчитывается по шкале согласно таблице 9.

Табл.9: Бонус за наставничество за одного обученного сотрудника¹⁰

Оценка стажера	3,9-4,2	4,3-4,9	5,0
Размер вознаграждения	1500	2500	3500

Можно сделать вывод, что разработанная программа совершенствования системы материальной мотивации в стоматологии, позволит решить проблему в системе управления

⁸ Составлено автором

⁹ Составлено автором

¹⁰ Составлено автором

персоналом, усовершенствовать использование методов материального и нематериального стимулирования.

Заключение

Таким образом, в статье рассмотрено управление мотивацией труда в организации, рассмотрена и подведена теоретическая база, описаны результаты исследования мотивации персонала в стоматологии, выявлены достоинства и недостатки, предложены пути совершенствования системы мотивации персонала.

Премирование работников в стоматологии рассчитывается вне зависимости от отработанного времени и пропорционально отработанному времени. При этом постоянная часть заработной платы рассчитывается пропорционально отработанному времени. Помимо этого предлагаются следующие бонусы:

- бонус за соответствие процесса производства зубопротезной продукции, технологии производства для ортопедов/терапевтов;
- бонус за наставничество;
- бонус за выполнение личного плана на 100% и более.

Такой подход и даст возможность повысить квалификацию и лояльность персонала, а в конечном итоге приведет к повышению производительности труда и эффективности работы [9] стоматологии.

В случае благополучного внедрения, реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что приведет к существенному росту доходов предприятия.

Таким образом, внедрение предложений по совершенствованию системы мотивации труда персонала в стоматологии приведет как к улучшению финансовых результатов организации, так и увеличит лояльность персонала [10], а значит стимулирование ориентировано на побуждение работников к производительному труду.

Литература

1. Pandey, R.; Goel, S.; Koushal, V. Assessment of motivation levels and associated factors among the nursing staff of tertiary-level government hospitals // *International Journal of Health Planning and Management*. 2018, Том 33, Вып. 3. С.: E721-E732.
2. Gorji, A.M.H.; Darabinia, M.; Ranjbar, M. Relationship Between Emotional Intelligence and Job Motivation Among Faculty Staff in Mazandaran University of Medical Sciences, Iran // *Iranian*

Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences. 2017, Том 11, Вып. 2. Номер статьи: UNSP e8065.

3. Александренок, М.С. Проблема справедливой заработной платы // Экономика и управление. 2014. №1 (9). С. 33-36.
4. Бажанова, Е.С.; Боярова, Н.Н.; Фрезе, Т.Ю. Мотивация персонала предприятия к эффективной деятельности (на примере ОАО «Транснефть») // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013. №4 (26). С. 41-46.
5. Goncharuk, A.G. Exploring a motivation of medical staff // International Journal of Health Planning and Management. 2018, Том 33, Вып. 4. С.: 1013-1023.
6. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. 570 с.
7. Сарган, Г.Н. Нематериальная мотивация персонала - новые подходы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/columns/2116/>
8. Borshch, V.; Shchur, R.; Chuvakov, O. Motivation and Stimulation Mechanism of Medical Staff in Developing Countries: Main Challenges and Ways of Its Improving in Ukraine // Baltic Journal of Economic Studies. 2018, Том 4, Вып. 4. С.: 56-61.
9. Камалтдинова, Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. - Ульяновск: УЛГТУ, 2014. 96 с.
10. Lambrou, P.; Kontodimopoulos, N.; Niakas, D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital // Human Resources for Health. 2010, Том 8. Номер статьи: 26.

PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE DENTAL CLINIC

Yulia Pavlova

Master Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. This article describes personnel management issues, develops recommendations for improving the staff motivation system in a dental clinic. The information base for the study was the materials of scientific literature and periodicals, electronic Internet resources. The reliance was on research by both Russian and foreign authors in the process of summarizing the results. Along with this, normative materials of dentistry and the socio-economic characteristics of the company were used. The personnel structure and movement is analyzed in the dental clinic. The concept and

essence of motivation is defined, the work motivation is analyzed based on the V. Vroom's expectations theory. The personnel management system was studied; the analysis of the motivation system elements and the documents regulating the incentive system are carried out. Based on the results of the study, it was concluded that the weakness in the organization is the lack of staff training, which is a prerequisite for successful work in the conditions of constant changes and a developed competitive environment. Recommendations have been developed to improve the staff motivation system in dentistry, including the development of mentoring for newly hired employees, changes in the bonus system, which will increase labor productivity and team cohesion.

Key words: labor motivation; staff; personnel management; dentistry staff; bonuses.

JEL codes: J 33; M 52.

References

1. Pandey, R.; Goel, S.; Koushal, V. Assessment of motivation levels and associated factors among the nursing staff of tertiary-level government hospitals // *International Journal of Health Planning and Management*. 2018, Vol. 33, Issue 3. P.: E721-E732.
2. Gorji, A.M.H.; Darabinia, M.; Ranjbar, M. Relationship Between Emotional Intelligence and Job Motivation Among Faculty Staff in Mazandaran University of Medical Sciences, Iran // *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*. 2017, Vol. 11, Issue 2. Article number: UNSP e8065.
3. Alexandrenok, M.S. The problem of fair wages // *Economics and Management*. 2014. No 1 (9). P.: 33-36.
4. Bazhanova, E.S.; Boyarova, N.N.; Frese, T.Yu. Motivation of the enterprise personnel to effective activity (on the example of Transneft OJSC) // *Vector of science of Togliatti State University*. 2013. No4 (26). P.: 41-46.
5. Goncharuk, A.G. Exploring a motivation of medical staff // *International Journal of Health Planning and Management*. 2018, Vol. 33, Issue 4. P.: 1013-1023.
6. Durakova, I.B. *Personnel management: a textbook*. - M.: INFRA-M, 2013. 570 p.
7. Sartan, G.N. Intangible staff motivation - new approaches. URL: <http://delovoymir.biz/ru/columns/2116/>
8. Borshch, V.; Shchur, R.; Chuvakov, O. Motivation and Stimulation Mechanism of Medical Staff in Developing Countries: Main Challenges and Ways of Its Improving in Ukraine // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018, Vol. 4, Issue 4. P.: 56-61.
9. Kamaltdinova, R.M. *The motivation system as a factor in the competitiveness of an enterprise in modern conditions*. - Ulyanovsk: UISTU, 2014. 96 p.

10. Lambrou, P.; Kontodimopoulos, N.; Niakas, D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital // Human Resources for Health. 2010, Vol. 8. Article number: 26.

Contact

Yulia Pavlova

Ural State University of Economics

455–62, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

julia01071995777@mail.ru