

УДК 658.56

ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Н.А. Нагибина

*Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко
Россия, 394036, Воронеж, ул. Студенческая, 10*

Е.Е. Василенко

*ООО «ДОМ.РФ Центр сопровождения»
Россия, 394036, Воронеж, пр-т Революции, 38*

Л.Н. Комышова

*Воронежский государственный технический университет
Россия, 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84*

Введение. Статья посвящена адаптации использования на средних и малых российских предприятиях таких методов мотивации персонала как «метод кафе», ротации персонала и стимулирования сотрудников режимом гибкого рабочего времени.

Данные и методы. Обоснование использования осуществлялось путем оценки затрат организации на использование данных методик стимулирования.

Полученные результаты. В рамках «кафетерия льгот» рассматривались затраты организации на такие наиболее востребованные льготы, как оплата проезда до работы, организация питания сотрудников, абонементы в спортзалы, фитнес-центры, посещение бассейна и сеансов массажа, компенсация развивающего обучения и расходов на спортивные услуги. Ротация персонала включала оценку производительных и непроизводительных затрат организации на горизонтальное перемещение сотрудников одного структурного подразделения. Полная компенсация проезда всего персонала довольно дорогостояща, поэтому мелкие и средние предприятия смогут позволить себе частичную компенсацию сотрудников на проезд. Организация ежедневной доставки обедов в офис на основе договора, заключенного с предприятием общественного питания будет менее затратна по сравнению с организацией буфета / столовой в компании или компенсацией затрат на питание сотрудников. Среди затрат на организацию оздоровительных процедур наиболее бюджетным вариантом является посещение бассейна, разовый абонемент в фитнес-центры и тренажерные залы занимает промежуточное положение и самым дорогостоящим является сеанс массажа. Среди спортивных услуг наиболее затратной будет являться занятие с тренером. Прокат спортивного инвентаря для организации – наиболее дешевый вариант, а аренда зала занимает промежуточное положение. Производительные затраты организации на ротацию одного сотрудника включали такие элементы, как общая характеристика выполняемой работы, обучение при введении в должность и наставничество в течении месяца. Общая их величина в зависимости от оклада

Сведения об авторах:

Нагибина Наталья Александровна (nagibina.natalya@yandex.ru), канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры нормальной физиологии

Василенко Евгения Евгеньевна (nia.silen@yandex.ru), специалист

Комышова Людмила Николаевна (Mila_kom@mail.ru), старший преподаватель кафедры управления

Information about the authors:

Nagibina Natalia A. (nagibina.natalya@yandex.ru), Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Department of Normal Physiology

Vasilenko Evgeniya E. (nia.silen@yandex.ru), Specialist

Komyshova Lyudmila N. (Mila_kom@mail.ru), Senior Lecturer, Management Department

перемещаемого сотрудника составила от 2,5 до 7,5 тыс. руб. Непроизводительные затраты ротации одного сотрудника превышают производительные в 2-7 раз в зависимости от величины оклада работника. Суммарная их величина составит 18-25 тыс. руб. на одного перемещаемого работника. При использовании режима гибкого рабочего времени гораздо менее затратно будет предоставить возможность сотруднику варьировать границы рабочего дня.

***Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы в качестве теоретической основы для внедрения зарубежных практик мотивации персонала на российских предприятиях.*

***Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, льготы, затраты мотивации, производительные и непроизводительные затраты горизонтальной ротации персонала*

Для цитирования:

Нагибина Н.А. Обоснование использования зарубежных практик мотивации персонала в российской действительности / Н.А. Нагибина, Е.Е. Василенко, Л.Н. Комышова // Организатор производства. 2022. Т.30. № 3. С. 79-97.

**VALIDATION OF FOREIGN PERSONNEL MOTIVATION PRACTICES
IN RUSSIAN REALITY**

N.A. Nagibina

*Voronezh State Medical University N.N. Burdenko Voronezh State Medical University
Russia, 394036, Voronezh, 10, Studencheskaya str.*

E.E. Vasilenko

*DOM.RF Support Center LLC
38 Revolution Ave, Voronezh, 394036, Russia*

L.N. Komysheva

*Voronezh State Technical University
84, 20-letiya Otyabrskaya Str., Voronezh, 394006, Russia*

Introduction. The article is devoted to the adaptation of usage of such methods of personnel motivation as "cafe method", rotation of personnel and stimulation of employees by flexible work schedule in medium and small Russian enterprises.

Data and methods. The substantiation of the use was carried out by estimating the costs of the organization for the use of these methods of stimulation.

Results. Within the limits of "benefits cafeteria" the expenses of organization for such most demanded privileges, as payment for transportation to work, organization of catering of employees, passes to gyms, fitness centers, visiting of swimming pool and sessions of massages, compensation of developmental training and expenses for sport services were considered. Staff rotation included an assessment of productive and non-productive costs of the organization for the horizontal movement of employees of one structural unit. Full compensation for travel of all staff is quite expensive, so small and medium-sized companies can afford partial compensation of employees for travel. Organization of daily delivery of lunches to the office on the basis of the contract concluded with the catering company will be less expensive in comparison with the organization of a buffet / canteen in the company or compensation of expenses for food of employees. Among the costs of organizing recreational procedures the most budgetary option is a visit to a swimming pool, a one-time subscription to fitness centers and gyms occupies an intermediate position and the most expensive is a massage session. Among sports services the most expensive will be a session with a trainer. Hire of sports equipment is the cheapest option for the organization, and the rental of the gym takes an intermediate position. Productive costs of the organization for the rotation of one employee included such

elements as the general characteristics of the work performed, training at the induction and mentoring during the month. Their total value depending on the salary of the displaced employee was from 2.5 to 7.5 thousand rubles. Non-productive costs of rotation of one employee exceed productive by 2-7 times depending on the salary of the employee. Their total amount will be 18-25 thousand rubles per one rotated employee. It would be much less costly to allow an employee to vary the boundaries of the working day if flexible working hours were used.

Conclusion. The results of the study can be used as a theoretical basis for the introduction of foreign personnel motivation practices in Russian enterprises.

Keywords: motivation, incentives, benefits, motivation costs, productive and non-productive costs of horizontal staff rotation

For citation:

Nagibina, N.A. Rationale for the use of foreign practices of personnel motivation in Russian reality / N.A. Nagibina, E.E. Vasilenko, L.N. Komysheva // Production Organizer. 2022. Vol.30. No. 3. Pp. 79-97.

Введение

Актуальность темы исследования определяется значимостью внешнего стимулирования и внутренней мотивации персонала организаций в современных условиях хозяйствования. То, насколько эффективна компания, определяют ее сотрудники — они ключевой ресурс любой организации, любого предприятия.

Внешние стимулы и внутренние мотивы «заставляют» работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует развитие и эффективность деятельности любой экономической системы. Поэтому значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико. Для любого человека предпочтительнее работать в той организации, которая стремится удовлетворить большую часть потребностей своих сотрудников (комфортные и хорошо оборудованные рабочие места, льготы и компенсации, скидки, абонементы, внимание и т.п.), чем в той, для которой персонал — это, так называемый, «расходный материал».

Теория

Мотивация — это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных (мотивов) и внешних (стимулов) факторов [1]. Существуют различные способы мотивации персонала, например, нормативная мотивация, принудительная мотивация, а также

стимулирование. Наиболее востребованным и перспективным на данный момент представляется последний способ мотивации — стимулирование.

Стимулирование — это функция управления, заключающаяся в сознательном использовании стимулов для формирования и усиления мотивов трудового поведения персонала организаций (предприятий) [2]. В этом случае воздействие направлено не на личность работника, а на внешние обстоятельства, с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению). Таким образом, данный способ мотивации является косвенным. Стимулирование труда объединяет потребности, интересы, мотивы и стимулы в единую систему, обеспечивает формирование такой модели поведения работников в трудовой деятельности, которая соответствовала бы целям организации (предприятия).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными, и зависят от кадровой политики организации, качества разработки существующей системы мотивации и стимулирования, общей системы управления организацией и особенностей ее деятельности. Подходы к управлению персоналом в России и за рубежом различны, однако, и зарубежные практики управления и мотивации неоднородны. Выделяют

следующие зарубежные модели мотивации персонала [3, 4]:

–Американская модель (гибкие схемы оплаты труда, индивидуальное вознаграждение, программы распределения прибыли, акции и опционы, нефинансовые вознаграждения и др.);

–Японская модель (ежегодное повышение заработной платы, система высокооплачиваемых рациональных предложений, пожизненный найм; ротация персонала и др.);

–Французская модель (балльная система оплаты труда, доплаты, регулярная индексация уровня заработной платы в зависимости от уровня жизни, компенсации, обеды за счет компании и др.);

–Британская модель (участие в прибыли и т.п., премирование акциями и опционами, делегирование полномочий, доверительные отношения и др.)

–Немецкая модель (ставки по оплате труда регулируются законодательно в зависимости от квалификационных классификаций и с учетом региональных особенностей, возможность профессионального и личностного развития, демонстрация признания и ценности сотрудника для компании и др.);

–Шведская модель (принцип равной оплаты за равный труд, социальный пакет, льготный режим рабочего времени, психологический климат внутри коллектива и др.);

–Швейцарская модель (обучение происходит «не отходя от рабочего места», система наставничества, социальный пакет, принцип обучения «знай — знай как — покажи как — делай», «метод кафе» и др.).

Таким образом, существует большое количество различных методов материального и нематериального стимулирования, совокупность которых отражает ценности общества, для которого они характерны.

Настоящая работа посвящена трем взаимодополняемым зарубежным практикам мотивации и стимулирования персонала: «метод кафе» (элемент Швейцарской модели мотивации), ротация (элемент Японской

модели) и льготный режим рабочего времени (элемент Шведской модели).

«Метод кафе» представляет собой вариант индивидуализации составляющих внутрифирменной системы стимулирования. В его основе лежит своего рода «меню», в котором работнику при подписании контракта (трудового договора) предлагаются для свободного выбора определенные услуги (блага) в качестве вознаграждения за труд. Это могут быть денежные стимулы (выплаты наличными в качестве премий за определенные достижения, фирменные кредиты), материальные блага (автомобиль или квартира от фирмы), льготный рабочий режим (гибкий график, дополнительный отпуск), возможности повышения уровня образования (учебные отпуска, стажировка за границей), разного рода услуги (льготное страхование, корпоративные пенсионные программы, медицинское обслуживание и другое) [3, 4].

Все вышеперечисленное предусмотрено бюджетом организации. Сотрудники компании по собственному желанию могут выбрать предпочтительный вид благ, составляя своеобразное «меню» и периодически обновляя его в соответствии со своими запросами, подобно тому, как это делает посетитель кафе.

Данный метод мотивации является достаточно эффективным для увеличения уровня производительности труда, лояльности персонала, внутренней мотивации сотрудников организации, так как учитываются индивидуальные потребности сотрудников и предлагается возможность самостоятельного выбора вознаграждения. Основным достоинством использования «метода кафе» для организации является экономия денежных ресурсов за счет целевого перераспределения бюджета и значительного снижения затрат на невосребованные льготы.

Вышеописанный метод мотивации может быть дополнен другими элементами зарубежных моделей мотивации персонала, например, ротация (Японская модель) и

льготный режим рабочего времени (Шведская модель).

Ротация — это система как вертикальных, так и горизонтальных переводов и перемещений персонала на новые рабочие места в пределах одной организации на регулярной и формализованной основе. Выделяют различные классификации и виды ротации, например, по территориальному признаку выделяют горизонтальную, вертикальную и региональную ротации, в зависимости от траектории движения — возвратную, безвозвратную, кольцевую и рокировку и т.д. [3, 4].

В Японии горизонтальная или вертикальная ротация сотрудников происходит каждые 2-3 года. При поступлении в организацию выпускники престижных вузов начинают работать «с низов» и после двух-трех перемещений по горизонтали обычно следует повышение по вертикали.

Необходимость применения программы ротации определяется тем, что длительное нахождение сотрудника на определенной должности снижает его работоспособность, а значит и производительность труда, уменьшается уровень мотивации, а также повышается риск профессионального «выгорания» работника. Кроме того, чем более высокую должность на иерархической лестнице занимает сотрудник, тем выше его профессионализм, но вместе с тем у работника меньше возможностей для карьерного роста и профессионального развития в других направлениях.

Таким образом, использование ротации позволяет:

- более эффективно использовать человеческие ресурсы организации;
- повысить лояльность сотрудников;
- снизить текучесть персонала;
- закрывать вакансии за счет внутренних источников;
- улучшить корпоративную культуру и коммуникации в компании;
- обновить кадровый состав подразделений;

- сформировать кадровый резерв;
- создать возможность профессионального и личностного развития персонала;
- повысить удовлетворенность сотрудника как работой, так и компанией;
- создать прозрачную схему выстраивания карьеры сотрудника и др.

Наиболее эффективна ротация в случае ее использования в отношении молодого персонала компании, так как у них наиболее высок уровень обучаемости и адаптации к новым условиям. Следовательно, в первые 8-10 лет работы целесообразно использовать горизонтальную ротацию, а к 35-40 годам работника, когда он достигает высокой степени профессионализма, необходимо переходить к вертикальной ротации.

Наряду с рассмотренными методами стимулирования персонала так же представляет интерес такой элемент шведской модели мотивации персонала, как гибкий режим рабочего времени [3, 4]. Данный метод в зарубежной практике оказался достаточно эффективным, так как позволил сотрудникам сохранять определенный баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью.

В 1960-х гг. профсоюзные организации Швеции добились использования принципов гибкой работы на практике, что привело к тому, что уровень заболеваемости персонала компаний снизился, уменьшилось количество пропусков, повысилась мотивация и производительность труда работников. В настоящее время более половины работодателей Швеции предоставляют своим сотрудникам возможность самостоятельно определять рабочие часы: можно варьировать начало рабочего дня с 7 до 9 часов утра, а завершать работу в промежутке от 15 до 17 часов.

Однако, шведские компании решили продолжить развитие такой практики и провести эксперимент, сократив рабочий день со стандартных для всего мира 8 часов до 6. В 2002 г. такой эксперимент начал завод Toyota в городе Гетеборг. Механики, обслуживающие самые ответственные

участки производства, вместо смены с 7:00 до 16:00 часов могли работать по 6 часов, выбирая время начала работы в интервале с 6:00 до 12:00 часов. Данная новация была положительно воспринята рабочими. Вслед за этим многие компании также стали переходить на шестичасовой рабочий день.

Например, шведская IT-компания, разрабатывающая мобильные приложения, «Filimundus AB» также практикует использование 6-часового рабочего дня, вместо 8-часового: у сотрудников компании наблюдается рост энтузиазма, они не чувствуют себя выжатыми к концу дня, с большей охотой возвращаются на работу на следующий день, меньше конфликтуют на работе, больше времени могут уделять семье и в целом чувствуют большую удовлетворенность жизнью. Директор Filimundus говорит, что «Мы начали ценить время больше, чем деньги. Уверен, что очень много людей выбрали бы больше свободного времени в ущерб зарплате. Мы верим, что счастливые сотрудники — это главное для компании. Если сотрудники счастливы, то и компания счастлива».

Данные и методы

В отечественной практике рассматриваемые методы получили незначительное распространение, в основном, в крупных компаниях. Обоснование использования данных методов в российской практике проведем путем анализа затрат на их использование для мелких и средних организаций (предприятий).

По результатам опроса, проведенного службой исследований онлайн-платформы HeadHunter, наиболее привлекательными для работников способами мотивации являются денежные премии и бонусы, на втором месте — оплата обучения и повышение квалификации и на третьем — социальный пакет, что представлено на рисунке 1 [5].



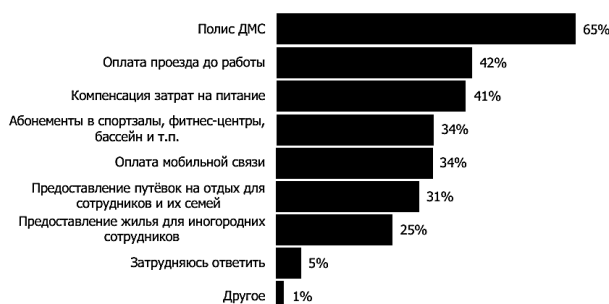
Источник: [5]

Рис. 1. Наиболее привлекательные способы мотивации персонала по результатам опроса онлайн-платформы HeadHunter

Source: [5]

Fig. 1. The most attractive ways to motivate staff according to the results of the HeadHunter online platform survey

Также данное исследование было направлено на определение льгот, которые, по мнению респондентов, должны быть обязательно включены в социальный пакет. Данные льготы представлены на рисунке 2 [4, 5].



Источник: [5]

Рис. 2. Льготы, входящие в состав «обязательного» социального пакета по результатам опроса онлайн-платформы HeadHunter

Source: [5]

Fig. 2. Benefits included in the "mandatory" social package according to the results of the HeadHunter online platform survey

Следовательно, согласно данным рисунка 2, наиболее привлекательными льготами являются: на первом месте полис ДМС, на втором и третьем — компенсация затрат на проезд и на питание соответственно, а на четвертом — абонементы в спортзалы, фитнес-центры, бассейны и т.п.

Подготовка кадров для сферы организации производства

Таким образом, в разрабатываемое меню «кафетерия льгот» для условной организации со среднесписочной численностью 50 человек целесообразно включить следующие блага:

– оплата проезда до работы или его полная / частичная компенсация;

– организация питания или его полная / частичная компенсация;

– абонементы в спортзалы, фитнес-центры, посещение бассейна, сеансов массажа;

– частичная / полная компенсация развивающего обучения для сотрудника и/ или членов его семьи;

– частичная / полная компенсация расходов на спортивные услуги.

В рамках настоящего исследования рассматривалась горизонтальная ротация персонала, осуществляемая в рамках одного структурного подразделения. Перемещение персонала между подразделениями как правило нецелесообразно, т.к. нарушается преемственность между полученным образованием и выполняемой трудовой функцией. В одно структурное подразделение обычно объединяются работники, выполняющие схожие функциональные обязанности по определенной специальности. Поэтому ротация работников одного структурного подразделения, во-первых, вполне осуществима, во-вторых, особо привлекательна для молодых работников, стремящихся освоить новые области работы, выяснить профессиональное призвание и получить возможность продвинуться по карьерной лестнице, в-третьих, имеет много преимуществ для самой организации.

Часто в российских организациях руководители структурных подразделений препятствуют развитию молодых сотрудников, так как считают их угрозой своего положения. Однако в случае болезни сотрудника, командировки или отпуска возникает необходимость замещения его другим сотрудником, который или временно нанимается со стороны, что для организации чрезвычайно затратно, или обязанности

отсутствующего сотрудника возлагаются на его коллегу, который будет плохо знаком со спецификой предстоящей работы. Любой из предложенных вариантов окажется убыточным для организации.

Для нивелирования негативного отношения со стороны руководителей структурных подразделений целесообразно регламентировать данную процедуру локальными нормативными актами организации, в соответствии с которыми, сотрудники, прошедшие полностью программу ротации в своем структурном подразделении, могут претендовать или на должность заместителя / руководителя структурного подразделения, или будут зачислены в кадровый резерв. Так как каждый этап ротации довольно продолжителен (1-2 года), то, во-первых, не каждый сотрудник отработает требуемое количество времени в организации, заняв все возможные позиции, а во-вторых, чем продолжительнее данный процесс, тем угроза для непосредственного руководителя снижается.

Продолжительность каждого этапа ротации не целесообразно ни слишком сокращать, ни слишком увеличивать. В первом случае сотрудник не успеет окупиться на новом рабочем месте и освоить все особенности деятельности, во втором случае можно ожидать снижение интереса и производительности труда работника. Таким образом, оптимальный период составляет 1-2 года. Более детально данную величину можно оценить исходя из специфики деятельности того или иного структурного подразделения организации.

Полученные результаты

Проезд до места работы и обратно для сотрудников условной организации может быть организован путем приобретения собственного или аренды корпоративного транспорта. В данном случае организация или полностью, или частично компенсирует затраты сотрудников по данной статье. Полная компенсация расходов будет иметь место, если сотрудник не пользуется другим

Подготовка кадров для сферы организации производства

Таким образом, наиболее дорогостоящим вариантом для любой организации будет являться приобретение собственного корпоративного транспорта. Это обойдется в величину порядка 3 млн. руб. Менее затратной из рассмотренных будет аренда корпоративного транспорта. В данном случае наиболее выгодной будет аренда в зависимости от расстояния до организации, а величина годовых затрат составит от 100 до 500 тыс. руб.

Как приобретение, так и аренда корпоративного транспорта рассчитаны исходя из минимально возможной стоимости влияющих факторов, среди которых можно выделить цену за литр бензина, километр или час аренды и т.д. Поэтому можно сказать, что приобретение корпоративного автотранспорта обойдется для организации в величину от 3 млн. руб., а аренда — от 100 или 400 тыс. руб. в зависимости от ее вида.

Компенсация проезда находится в прямой зависимости от численности сотрудников организации и количества пересадок. Если сотрудник добирается до места

работы без пересадок, то его годовые затраты на проезд составят 12 350 руб. При наличии одной пересадки затраты возрастут в два раза.

Однако полная компенсация проезда всего персонала рассматриваемой условной организации — довольно дорогостояща. Она превышает расходы на аренду корпоративного транспорта, даже для самых удаленных организаций.

Поэтому полная компенсация проезда всего персонала, скорее всего, может иметь место в крупных организациях. Мелкие и средние предприятия смогут себе позволить частичную компенсацию расходов сотрудников на проезд.

Питание сотрудников также может быть организовано в разных направлениях: путем создания собственного буфета или столовой, доставки обедов на рабочие места или полной / частичной компенсации затрат сотрудников на питание.

Затраты условной организации по вышеуказанным направлениям представлены в таблице 2.

Таблица 2

Затраты компании на организацию питания сотрудников

Table 2

The company's costs for catering employees

Организация питания в 2022 году (247 рабочих дней, ≈ 50 рабочих недель)					
Организация буфета / столовой в компании		Организация ежедневной доставки обедов в офис		Компенсация затрат на питание	
Наименование затрат	Стоимость, тыс. руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.
Ремонт и аренда помещения	≈ 550	Комплексный обед (суп, мясо с гарниром и салат)	от 200	Средняя стоимость обеда	от 250
Закупка оборудования	≈ 1000			На 1 человека	день/неделя/год 250/1 250/ 61 750
Регистрация	≈ 50	На 1 человека	день/неделя/год 200/1000/49 400	Общая сумма на 50 человек	день/неделя/год 12 500/62 500/ 3 087 500
Ежемесячные затраты (аренда, продукты, налоги, зарплата и т.д.)	≈ 450	Общая сумма на 50 человек	день/неделя/год 10 000/ 50 000/ 2 470 000		
Итого за год:	≈ 7 000				

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

Таким образом, наиболее дорогостоящим вариантом для компании является создание собственного пункта питания: столовой или буфета. Это обойдется организации приблизительно от 7 млн. руб.

Доставка обедов в офис — самый бюджетный способ. Когда организация заключает соответствующий договор с кафе или столовой, то в зависимости от объема заказа она получает скидку и если питание компенсируется полностью, то в данном случае величина затрат будет минимальной, по сравнению с последним, представленным в таблице 2, вариантом.

Полная компенсация затрат сотрудников на питание для организации не выгодна, т.к. годовой расход по этой статье составит более 3 млн. руб. на пятьдесят человек условной организации. Это имеет место вследствие того, что средняя стоимость обеда сотрудника, питающегося самостоятельно, составляет порядка 250 руб. в день, что на 25 % превышает стоимость комплексного обеда при наличии договора с каким-либо предприятием общественного питания.

Несмотря на то, что одна часть сотрудников берет еду из дома, а другая — питается около места работы, затрачивая на это, разное количество денежных средств, полная компенсация питания все равно будет предполагать одинаковую стоимость обеда для всех. Таким образом, компенсации затрат сотрудников на питание может иметь место только в том случае, если она частична.

В соответствии с исследованием, представленным на рисунке 2, 65 % респондентов хотели бы включить в социальный пакет полис ДМС. Однако данная льгота будет более востребована возрастными сотрудниками и теми, кто регулярно пользуется

медицинскими услугами. Кроме того, не всегда состав услуг, входящих в полис, является прозрачным и необходимым, а их уровень и качество оставляет желать лучшего. Получается, что для организации, не связанной со здравоохранением, приобретение полисов ДМС будет являться существенной статьей затрат.

В связи с этим считаем целесообразным включение в социальный пакет оздоровительных услуг для сотрудников, среди которых рассматривались абонементы в фитнес-центры и тренажерные залы, посещение бассейна или сеансов массажа, что представлено в таблице 3.

Указанные оздоровительные услуги могут предусматривать как разовое посещение, так и приобретение абонементов. То есть сотрудник может воспользоваться тем количеством соответствующих услуг, которое ему позволяет выделенный предприятием лимит средств.

Среди представленных в таблице 3 услуг, наиболее бюджетным вариантом будет являться посещение бассейна, разовый абонемент в фитнес-центры и тренажерные залы занимает промежуточное положение и самым дорогостоящим является сеанс массажа.

Суммарные затраты организации на оздоровительные услуги будут зависеть от лимита и предпочтений сотрудников, поэтому сопоставить их на данном этапе не представляется возможным.

Мелкие и средние организации не смогут выделить существенный бюджет на социальный пакет персонала, однако для отдельных сотрудников мотивирующим фактором будет являться разнообразие льгот и их индивидуализация.

Затраты компании на организацию оздоровительных процедур для сотрудников

Table 3

The company's costs for organizing wellness procedures for employees

Оздоровительные процедуры в 2022 году (247 рабочих дней, ≈ 50 рабочих недель)					
Фитнес-центр, тренажерный зал		Бассейн		Массаж	
Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.
Разовый абонемент	от 400	1 занятие	от 250	Цена за:	
Неограниченное количество посещений на 6 мес.: На 1 человека На 50 человек	от 5 000 5 000 250 000	На 1 человека:		30 мин	от 700
		10 занятий	2 500	60 мин	от 1 200
		25 занятий	6 250	90 мин	от 1 600
		50 занятий	12 500	На 1 человека:	30 мин/60 мин/90 мин
				10 сеансов	7 000/12 000/16 000
				25 сеансов	17 500/30 000/40 000
				50 сеансов	35 000/60 000/80 000
Неограниченное количество посещений на 12 мес.: На 1 человека На 50 человек	от 7 000 7 000 350 000	На 50 человек:		На 50 человек:	30 мин/60 мин/90 мин
		10 занятий		10 сеансов	350 000/600 000/800 000
		25 занятий	125 000	25 сеансов	875 000/1 500 000/2 000 000
		50 занятий	312 500	50 сеансов	1 750 000/3 000 000/4 000 000
			625 000		

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

В связи с этим предлагается ввести в меню «кафетерия льгот» недорогие блага для сотрудников и членов их семей, связанные с посещением развивающих и спортивных секций, представленных в таблицах 4 и 5 соответственно.

Состав развивающих курсов организация может определить самостоятельно, исходя из предпочтений ее сотрудников. Стоимость подобных занятий сопоставима между собой и минимально составляет 200-300 руб.

Различные виды спортивных услуг в таблице 5 сгруппированы в зависимости от особенностей их предоставления: аренда зала (футбол, волейбол, теннис), занятие с тренером (для всех видов спорта) и прокат (фигурное катание, велоспорт, лыжный спорт).

Среди спортивных услуг наиболее затратной будет являться занятие с тренером:

минимальная стоимость одной тренировки составляет порядка 600 руб. Прокат спортивного инвентаря — самый бюджетный вариант, а аренда зала занимает промежуточное положение.

Таким образом, самыми масштабными статьями затрат для любой компании будут являться организация питания и проезда. Сократить их можно только путем использования частичной компенсации расходов сотрудников. Включение в меню кафетерия льгот оздоровительных, обучающих и спортивных услуг, с одной стороны, менее затратно для организации, т.к. малое количество персонала сможет воспользоваться большим количеством благ, с другой стороны, они позволяют разнообразить меню рядового сотрудника.

Таблица 4

Затраты компании на организацию развивающих курсов для сотрудников и членов их семей

Table 4

The company's costs for organizing development courses for employees and their families

Развивающие курсы для сотрудников и членов их семей в 2022 году (247 рабочих дней, ≈ 50 рабочих недель)					
Иностранный язык		Декоративно-прикладное творчество		Хореография	
Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.
Цена 1 занятия: На 1 человека На 50 человек	от 300 300 15 000	Цена 1 занятия: На 1 человека На 50 человек	от 200 200 10 000	Цена 1 занятия: На 1 человека На 50 человек	от 300 300 1 500
Цена за месяц: На 1 человека На 50 человек	от 1 500 1 500 75 000	Цена за месяц: На 1 человека На 50 человек	от 1 200 1 200 60 000	Цена за месяц: На 1 человека На 50 человек	от 1 200 1 200 60 000
Цена за год: На 1 человека На 50 человек	от 18 000 18 000 900 000	Цена за год: На 1 человека На 50 человек	от 14 400 14 400 720 000	Цена за год: На 1 человека На 50 человек	от 14 400 14 400 720 000

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

Таблица 5

Затраты на организацию занятий в спортивных секциях для сотрудников и членов их семей

Table 5

The costs of organizing classes in sports sections for employees and their families

Спортивные услуги для сотрудников и членов их семей в 2022 году (247 рабочих дней, ≈ 50 рабочих недель)					
Аренда зала, площадки, корта		Занятие с тренером		Прокат	
Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.	Наименование затрат	Стоимость, руб.
За час: На 1 человека На 50 человек	от 400 400 20 000	За час: На 1 человека На 50 человек	от 600 600 30 000	За час: На 1 человека На 50 человек	от 150 150 7 500
50 раз по 1 часу: На 1 человека На 50 человек	от 20 000 20 000 1 000 000	За месяц: На 1 человека На 50 человек	от 1 500 1 500 75 000	50 раз по 1 часу: На 1 человека На 50 человек	от 7 500 7 500 375 000

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

Вышерассмотренные льготы нельзя предоставить всем сотрудникам в неограниченном размере. Их использование целесообразно в рамках определенного лимита, устанавливаемого организацией

самостоятельно. Рассмотрим один из вариантов установления данного лимита.

Как крупные, так и средние и мелкие организации активно используют в качестве элемента материального стимулирования выплату премии по итогам года — так назы-

Подготовка кадров для сферы организации производства

ваемой «тринадцатой» заработной платы. Она выплачивается в зависимости от результатов деятельности как всей организации, так и могут учитываться индивидуальные результаты труда работников. Ее величина определяется следующим образом (формула 1):

$$\text{Тринадцатая ЗП} = \text{Оклад} \times (\%П_C \pm \%П_K) \times 12, \quad (1)$$

где $\%П_C$ — процент премии сотрудника;

$\%П_K$ — процент премии компании в зависимости от полученного ею финансового результата;

12 — количество месяцев в году.

Величиной $\%П_C$ в приведенной зависимости определяются индивидуальные достижения работника, а деятельность организации может характеризоваться величиной добавочного процента в этой формуле ($\%П_K$), который может, как прибавляться к величине индивидуального процента, так и вычитаться из него. Чем эффективнее деятельность всей организации, тем выше величина «тринадцатой» заработной платы и наоборот. Такая зависимость может служить дополнительным мотивационным фактором для сотрудников.

Лимит «кафетерия льгот», выделяемого организацией на каждого сотрудника, можно приравнять к размеру «тринадцатой» зарплаты. Таким образом, каждая организация может самостоятельно определять, каким образом стимулировать сотрудников: использовать только материальное («тринадцатая» заработная плата) или нематериальное («кафетерий льгот») стимулирование, или сочетать их.

Рассчитаем лимит «кафетерия льгот» для рядового сотрудника средней или мелкой организации с окладом 20 000 руб.

Так как иногда величина тринадцатой заработной платы просто приравнивается к окладу сотрудника, то в данном случае лимит будет составлять 20 000 руб., а суммарный процент, учитывающий индиви-

дуальные результаты труда и деятельности всей организации составит 8,3 %. Уменьшить ли этот процент или увеличить, а также то, какая его часть характеризует индивидуальные результаты труда работника, организация решает самостоятельно.

Таким образом, для сотрудника, максимальный лимит «кафетерия льгот» которого составляет 20 000 руб., можно предложить следующие варианты меню, представленные в таблице 6.

Таким образом, состав меню «кафетерия льгот» может быть различным. Организация может, как самостоятельно составлять различные варианты меню и предлагать их сотрудникам, так и сотрудник может их выбрать для себя в пределах установленного лимита исходя из перечня и расценок предлагаемых организацией льгот.

Оценим средние затраты организации на горизонтальную ротацию двух сотрудников одного структурного подразделения, которые меняются функциональными обязанностями. Они будут представлены производительной и непроизводительной частями. Производительные затраты организации на ротацию одного сотрудника структурного подразделения будут определяться разработанной в организации программой ротации, в соответствии с принятым положением.

Предположим, программа ротации предусматривает следующие элементы: общая характеристика выполняемой работы; обучение при введении в должность и наставничество.

Характеристика выполняемой работы предусматривает краткое освещение всех должностных обязанностей перемещаемого сотрудника с указанием оформляемой документации и используемых программных продуктов. Если учесть, что основные моменты деятельности перемещаемого сотрудника известны его коллегам, то продолжительность данного этапа не может превышать одного часа.

Обучение при введении в должность, в процессе которого перемещаемый сотрудник

единично выполняет свойственные для него трудовые функции, делая пояснения для преемника, целесообразно предусмотреть продолжительностью не более 3 часов, оставляя для выполнения непосредственных трудовых обязанностей хотя бы половину рабочего дня.

Таблица 6
Варианты меню «кафетерия льгот» для сотрудника с лимитом 20 000 руб.

Table 6
Menu options of the "benefits cafeteria" for an employee with a limit of 20,000 rubles

Меню 1	Меню 2	Меню 3	Меню 4	Меню 5
Полная компенсация затрат на проезд: 12 350 руб.	Частичная компенсация затрат на проезд (50 %): 6 175 руб.	Полная компенсация затрат на проезд корпоративным транспортом: 9 880 руб.	Частичная компенсация затрат на проезд корпоративным транспортом (75 %): 7 410 руб.	Частичная компенсация затрат на проезд корпоративным транспортом (50 %): 4 940 руб.
Частичная компенсация затрат на питание при организации доставки обедов в офис (9,4 %): 4 650 руб.	Частичная компенсация затрат на питание при организации доставки обедов в офис (9,4 %): 4 650 руб.	Частичная компенсация затрат на питание при организации доставки обедов в офис (9,4 %): 4 650 + 70 руб.	Частичная компенсация затрат на питание при организации доставки обедов в офис (9,4 %): 4 650 + 60 руб.	Частичная компенсация затрат на питание при организации доставки обедов в офис (9,4 %): 4 650 + 35 руб.
Абонемент бассейн на 12 занятий: 3 000 руб.	Абонемент в тренажерный зал на 12 месяцев: 7 000 руб.	Абонемент бассейн на 12 занятий: 3 000 руб.	Абонемент в тренажерный зал на 12 месяцев: 7 000 руб.	Абонемент бассейн на 25 занятий: 6 250 руб.
Итого: 20 000 руб.	Компенсация 14,5 часов аренды спортивного инвентаря: 2 175 руб.	Компенсация от 8 (по 300 руб.) до 12 (по 200 руб. за занятие) занятий на развивающих курсах: 2 400 руб.	Компенсация от 16 (по 300 руб.) до 25 (по 200 руб. за занятие) занятий на развивающих курсах: 5000 руб.	Компенсация от 10 (по 300 руб.) до 15 (по 200 руб. за занятие) занятий на развивающих курсах: 3 000 руб.
	Итого: 20 000 руб.	Итого: 20 000 руб.	Итого: 20 000 руб.	Компенсация 7,5 часов аренды спортивного инвентаря: 1 125 руб. Итого: 20 000 руб.

Источник: рассчитано авторами
Source: calculated by the authors

Наставничество предполагает ответы на возникающие вопросы преемника, оказание ему всевозможной помощи и исправление допущенных ошибок. Так как ротация не предусматривает адаптацию к новой организации и ее персоналу, то период наставничества может быть сокращен в 2-3

Подготовка кадров для сферы организации производства

раза от времени испытательного срока и составлять один месяц или менее.

Производительные затраты организации на ротацию одного сотрудника в

соответствии с данной программой представлены в таблице 7.

Таблица 7

Производительные затраты организации на ротацию одного сотрудника

Table 7

The productive costs of the organization for the rotation of one employee

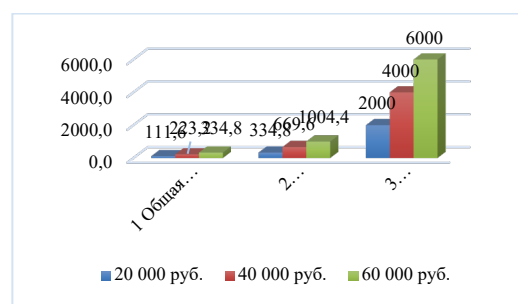
Элемент затрат	Допущения	Расчет	Затраты, руб.
1 Общая характеристика выполняемой работы	Один час работы сотрудника, занимающего данную должность с окладом: 20 000 руб. 40 000 руб. 60 000 руб.	$\frac{\text{Оклад}}{22,4 \times 8}$ где 22,4 — среднее количество рабочих дней в месяце, 8 — продолжительность рабочего дня, в часах	111,60 223,20 334,80
2 Обучение при введении в должность	Три часа работы сотрудника, занимающего данную должность с окладом: 20 000 руб. 40 000 руб. 60 000 руб.	$\frac{\text{Оклад}}{22,4 \times 8} \times 3$, где 3 — продолжительность обучения, в часах	334,80 669,60 1 004,40
3 Наставничество в течении месяца	10 % от оклада наставника, составляющего 20 000 руб. 40 000 руб. 60 000 руб.	Оклад $\times 0,1$	2 000 4 000 6 000
Итого в разрезе величины оклада перемещаемого сотрудника:			
			20 000 руб. 2 446,40
			40 000 руб. 4 892,80
			60 000 руб. 7 339,20

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

Таким образом, самая существенная часть производительных затрат на ротацию одного сотрудника — наставничество в течении месяца. Данная величина зависит от оклада наставника и продолжительности срока, в течении которого за перемещаемым сотрудником закрепляется наставник. Остальные элементы производительных затрат существенно меньше данной величины. В зависимости от оклада они могут достигать 100-350 руб. за один час при окладе от 20 000 до 60 000 руб.

Соотношение выделенных элементов производительных затрат на ротацию одного сотрудника графически представлено на рисунке 3.



Источник: рассчитано авторами

Рис. 3. Распределение производительных затрат организации на ротацию одного сотрудника

Source: calculated by the authors

Fig. 3. Distribution of the organization's productive costs for the rotation of one employee

Так как при ротации перемещаются два сотрудника одного структурного подразделения, то полученные в таблице 7 результаты следует удвоить.

Непроизводительные затраты на ротацию одного сотрудника будут определяться снижением производительности труда как перемещаемого сотрудника, так и наставника, а также потерями рабочего времени продолжительностью четыре часа на вводный инструктаж и обучение.

Производительность труда сотрудников организации, задействованных в процессе ротации можно оценить на основе следующего соотношения (формула 2):

$$\frac{\text{Производительность труда (Выработка)} = \frac{\text{Годовая выручка от реализации продукции, работ, услуг}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}}{(2)}$$

Это не единственный подход к оценке величины производительности труда персонала организации. Однако для него характерно неоспоримое преимущество – производительность труда оценивается на основе показателей, составляющих финансовую отчетность организации, являющуюся публичной.

Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» №209-ФЗ от 24.07.2007 г. определены критерии, в соответствии с которыми можно определить тип организации (микро-, малая или средняя). Для данного исследования представляют интерес критерии численности и доходности предприятий, представленные в таблице 8.

Таблица 8

Тип предприятия (организации) на основе численности и доходности в соответствии с законодательством РФ на 2022 год

Table 8

Type of enterprise (organization) based on the number and profitability in accordance with the legislation of the Russian Federation for 2022

Тип предприятия (организации)	Среднесписочная численность работников за 2020 год	Предельное значение дохода (выручка) за 2020 год
Микропредприятие	До 15 человек включительно	120 млн. руб.
Малое предприятие	От 16 до 100 человек включительно	800 млн. руб.
Среднее предприятие	От 101 до 250 человек включительно	2 млрд. руб.

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

Метод кафе рассматривается для условной организации со среднесписочной численностью 50 человек, которая в соответствии с таблицей 8 может быть отнесена к малой с предельным уровнем выручки за 2020 год в 800 млн. руб. Таким образом, в соответствии с таблицей 8, малой будет считаться организация со среднесписочной численностью от 16 до 100 человек и годовой выручкой более 120 млн. руб. до 800 млн. руб. То есть выручка условного малого предприятия может быть взята в указанном диапазоне.

Предположим, годовая выручка условного малого предприятия среднесписочной численностью 50 человек составляет 200 млн. руб., тогда среднегодовая производительность труда одного сотрудника такого предприятия составит 4 млн. руб. (200 млн. руб. / 50 чел.). Производственный календарь на 2022 год определяет 1 973 рабочих часов при сорокачасовой рабочей неделе. Если это учесть, то среднечасовая выработка одного сотрудника условного предприятия составит 2 027 руб. (4 млн. руб. / 1 973 ч.).

Подготовка кадров для сферы организации производства

Непроизводительные затраты организации на ротацию одного сотрудника представим в таблице 9.

Таблица 9

Непроизводительные затраты организации на ротацию одного сотрудника

Table 9

Unproductive expenses of the organization for the rotation of one employee

Элемент затрат	Допущения	Расчет	Затраты, руб.
1 Общая характеристика выполняемой работы	100-е снижение производительности труда в течении часа	Среднечасовая выработка сотрудника малого предприятия со среднегодовой выработкой 200 млн. руб. и среднесписочной численностью 50 человек: $200\ 000\ 000 / 50 / 1\ 973$	2 027
2 Обучение при введении в должность	50%-е снижение производительности труда в течении трех часов	$2\ 027 \times 50\ \% \times 3$, где 3 — затраты времени на обучение при введении в должность	3 041
3 Наставничество и выполнение обязанностей на новой должности в течении месяца	25%-е снижение производительности труда в течении месяца	$2\ 027 \times 25\ \% \times 22,4$, где 22,4 — среднее количество рабочих дней в месяце	11 351
Итого:			16 419

Источник: рассчитано авторами

Source: calculated by the authors

Таким образом, непроизводительные затраты ротации одного сотрудника превышают производительные в 2-7 раз в зависимости от величины оклада работника. Суммарная их величина составит 18-25 тыс. руб. на одного перемещаемого работника. Однако так как процесс ротации всегда затрагивает как минимум двух сотрудников, то полученный диапазон возрастет в два раза и составит 36-50 тыс. руб.

Непроизводительные затраты ротации могут быть снижены на величину порядка 30 %, а производительные на 18 % путем исключения первых двух строк таблиц 9 и 7 соответственно, если общая характеристика работы и введение в должность осуществляются в выходной день, который может быть компенсирован участвующим в ротации сотрудникам путем предоставления одного дополнительного дня отпуска каждому.

Отпускные сотрудникам начисляются исходя из величины среднего заработка, вследствие чего данный способ компенсации

менее затратен по сравнению с оплатой работы в выходной день в двойном размере. Если сотруднику предоставляется дополнительный день отпуска, то в зависимости от величины оклада он будет оплачен следующим образом:

–при окладе 20 000 руб.: $20\ 000 \times 12 / 365 = 658$ руб.;

–при окладе 40 000 руб.: $40\ 000 \times 12 / 365 = 1\ 316$ руб.;

–при окладе 60 000 руб.: $60\ 000 \times 12 / 365 = 1\ 974$ руб.

Если оплачивать сотруднику работу в выходной день в двойном размере, то затраты организации на оплату труда составят:

–при окладе 20 000 руб.: $20\ 000 / 22,4 \times 2 = 1\ 786$ руб.;

–при окладе 40 000 руб.: $40\ 000 / 22,4 \times 2 = 3\ 571$ руб.;

–при окладе 60 000 руб.: $60\ 000 / 22,4 \times 2 = 5\ 357$ руб.

Таким образом, затраты организации на ротацию одного сотрудника с учетом опи-

санных предложений можно обобщить в таблице 10.

Таблица 10
Общая величина затрат на ротацию одного сотрудника в зависимости от оклада
Table 10
The total cost of rotation of one employee, depending on salary

Величина оклада, руб.	Затраты ротации при компенсации работы сотрудника в выходной день путем оплаты труда в двойном размере, руб.	Затраты ротации при компенсации работы сотрудника в выходной день путем предоставления дополнительного дня отпуска, руб.
20 000	15 137	14 009
40 000	18 923	16 667
60 000	22 709	19 325

Источник: рассчитано авторами
Source: calculated by the authors

Таким образом, проведение подготовительных мероприятий по ротации одного работника в выходной день позволит снизить общие затраты на величину от 2 до 6 тыс. рублей в зависимости от способа компенсации работы сотрудника в выходной день и минимально составит от 14 до 19 тыс. рублей в зависимости от размера оклада сотрудника.

Так же стоит учесть, что рост числа перемещаемых сотрудников в организации пропорционально увеличивает рассматриваемые затраты. В зависимости от размера и специфики деятельности компании количество перемещений персонала по горизонтали может существенно варьироваться, сокращаясь в малых и средних предприятиях и возрастая в крупных.

Что касается такого метода стимулирования, как режим гибкого рабочего времени и перехода на шестичасовой рабочий день, то уменьшение рабочей недели с 40 часов до 30 нецелесообразно, так как это связано с достаточно высокими затратами, а также, сокращение рабочего времени без снижения

объема выполняемой работы приводит к увеличению заболеваемости персонала, их профессиональному выгоранию, росту стрессов, количества невыходов на работу и отгулов. В таком случае гораздо менее затратно будет предоставить возможность сотруднику варьировать границы рабочего дня (например, приходить раньше/позже и уходить раньше/позже соответственно), отрабатывать пропущенное время (например, работая сверхурочно или уменьшая количество дней отпуска). Кроме того, если сотрудник высокопродуктивен и выполняет свои задачи качественно и быстро, его можно поощрить предоставлением возможности работать дистанционно (полностью или частично, а также, если характер работы это позволяет) или дополнительных дней отдыха.

Заключение

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующий вывод [6-8]: в настоящее время существует большое количество подходов к стимулированию персонала, используемых за рубежом, которые могут быть реализованы на российских предприятиях после соответствующей адаптации.

Библиографический список

1. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / И.Н. Александров [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. – 166 с.
2. Беликова И.П. Управление персоналом: учебное пособие / Беликова И.П. – Ставрополь: АГРУС, 2021. – 63 с.
3. Фокина Н. А. Сравнительный анализ зарубежных и отечественных моделей мотивации персонала / Н. А. Фокина, М. А. Алядинова // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов III региональной научно-практической конференции, Симферополь, 12–13 апреля 2018 года / Под общей редакцией В. М. Ячменевой. – Симферополь:

Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 156-159.

4. Дышловой И. Н. Анализ современных подходов мотивации персонала, зарубежный опыт / И. Н. Дышловой, М. В. Пасечник // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России: Материалы II Всероссийской с международным участием научно - практической конференции, Бахчисарай, 25–26 апреля 2019 года. – Бахчисарай: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 137-142.

5. Насколько важен соцпакет при выборе нового места работы? [Электронный

ресурс]. – URL: <https://voronezh.hh.ru/article/26160>.

6. Измайлов М.К. Использование интерактивных технологий в процессе изучения производственного менеджмента в вузах // Организатор производства, 2022. Т. 30. № 1. С. 132-144.

7. Бернацкая О.С., Лутовинов П.П., Зубкова О.В. Организация формирования компетенций на основе аттестации работников для повышения устойчивости развития предприятия // Организатор производства, 2022. Т. 30. № 1. С. 145-157.

8. Давыдова Т.Е. Предикторы успешного развития университета в инновационной экосистеме // Организатор производства, 2022. Т. 30. № 1. С. 158-169.

Поступила в редакцию – 13 августа 2022 г.

Принята в печать – 03 сентября 2022 г.

Bibliography

1. Strategicheskoe upravlenie personalom: uchebnoe posobie / I.N. Aleksandrov [i dr.]. – Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij politekhnicheskij universitet Petra Velikogo, 2021. – 166 с.

2. Belikova I.P. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie / Belikova I.P. – Stav-ropol': AGRUS, 2021. – 63 с.

3. Fokina N. A. Sravnitel'nyj analiz zarubezhnyh i otechestvennyh modelej motivacii personala / N. A. Fokina, M. A. Alya-dinova // Effektivnoe upravlenie ekonomikoj: problemy i perspektivy: Sbornik trudov III regional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii, Simferopol', 12–13 aprelya 2018 goda / Pod obshchej redakciej V. M. YAch-menevoj. – Simferopol': Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Izdatel'stvo Tipografiya «Arial», 2018. – S. 156-159.

4. Dyshlovoj I. N. Analiz sovremennyh podhodov motivacii personala, zarubezhnyj opyt / I. N. Dyshlovoj, M. V. Pasechnik // Prioritetnye napravleniya i problemy razvitiya vnutrennego i mezhdunarodnogo turizma v Rossii: Materialy II Vserossijskoj s mezhdunarodnym uchastiem nauchno - prakticheskoy konferencii, Bahchisaraj, 25–26 aprelya 2019 goda. – Bahchisaraj: Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Izdatel'stvo Tipografiya «Arial», 2019. – S. 137-142.

5. Naskol'ko vazhen socpaket pri vybo-re novogo mesta raboty? [Elektronnyj re-surs]. □ URL: <https://voronezh.hh.ru/article/26160>.

6. Izmajlov M.K. Ispol'zovanie in-teraktivnyh tekhnologij v processe izucheniya proizvodstvennogo menedzhmenta v vuzah // Organizator proizvodstva, 2022. Т. 30. № 1. С. 132-144.

7. Bernackaya O.S., Lutovinov P.P., Zubkova O.V. Organizaciya formirovaniya kompetencij na osnove attestacii rabotnikov dlya povysheniya ustojchivosti razvitiya pred-priyatiya // Organizator proizvodstva, 2022. Т. 30. № 1. С. 145-157.

8. Davydova T.E. Prediktory uspeshno-go razvitiya universiteta v innovacionnoj ekosisteme // Organizator proizvodstva, 2022. Т. 30. № 1. С. 158-169.

Received – 13 August 2022

Accepted for publication – 03 September 2022