

Мотивация и ответственность сотрудников медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь (МОТИВ): результаты социологического опроса об актуальных мерах мотивации

Драпкина О. М.^{1,2}, Сененко А. Ш.^{1,2}, Шепель Р. Н.^{1,2}

¹ФГБУ "Национальный медицинский исследовательский центр терапии и профилактической медицины" Минздрава России. Москва; ²ГБОУ ВО "Московский государственный медико-стоматологический университет им. А. И. Евдокимова" Минздрава России. Москва, Россия

Цель. Изучить актуальность мер мотивационного характера на основании результатов опроса медицинских работников.

Материал и методы. Анкетирование сотрудников медицинских организаций (МО), оказывающих первичную медико-санитарную помощь взрослому населению, по специально разработанной для настоящего исследования анкете, касающейся организации труда, значимости мер материальной и нематериальной мотивации. Анкетирование было строго добровольное и анонимное, проводилось в электронном виде и на бумажном носителе. К обработке была принята 35191 анкета. Обработка проведена методом дескриптивной статистики.

Результаты. Наибольшую значимость для респондентов имеет организация условий труда (>80%), на втором месте — наличие понятных критериев оценки результатов работы, на третьем — наличие понятной системы поощрений и взысканий. Возможность диалога с администрацией респонденты оценили более высоко, чем "доведение до сотрудников критериев оценки труда". Безусловный лидер в части материального стимулирования — стимулирующие выплаты за высокие показатели выполнения критериев во всех категориях персонала. Из нематериальных мер наиболее востребованными оказались благодарственное письмо руководителя и разрешение самостоятельно планировать свой график работы (максимум — у врачей-специалистов (51%)).

Заключение. Полученные результаты позволяют выделить основные направления развития системы мотивации сотрудников МО: четкая формализация критериев оценки работы для всех категорий персонала МО, обеспечение условий для выполнения разработанных критериев, активная разъяснительная работа с сотрудниками по критериям оценки их работы, стимулирующим выплатам

и другим мерам материального стимулирования, развитие технологий адресного стимулирования, организация обратной связи с сотрудниками по вопросам, связанным с выполнением ими показателей их работы, условиями работы и т.д., развитие системы нематериального стимулирования и корпоративной культуры.

Ключевые слова: кадры здравоохранения, первичная медико-санитарная помощь, мотивация персонала, меры материального и нематериального стимулирования.

Отношения и деятельность: нет.

Благодарности. Авторы приносят свои искренние благодарности Докшукиной Ф. В., Кривошеевой Н. А., Нафтаевой Н. Н., Сапроновой Т. В. за техническую помощь при обработке данных.

Поступила 30/10-2023

Рецензия получена 07/11-2023

Принята к публикации 21/11-2023



Для цитирования: Драпкина О. М., Сененко А. Ш., Шепель Р. Н. Мотивация и ответственность сотрудников медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь (МОТИВ): результаты социологического опроса об актуальных мерах мотивации. *Кардиоваскулярная терапия и профилактика*. 2023;22(9S):3825. doi:10.15829/1728-8800-2023-3825. EDN ACNATY

Motivation and responsibility of employees of primary health care facilities: results of a social survey on current motivation measures

Drapkina O. M.^{1,2}, Senenko A. Sh.^{1,2}, Shepel R. N.^{1,2}

¹National Medical Research Center for Therapy and Preventive Medicine. Moscow; ²A. I. Evdokimov Moscow State Medical and Dental University. Moscow. Moscow, Russia

Aim. To study the relevance of motivation measures based on the survey of medical staff.

Material and methods. Medical staff of adult primary health care facilities was surveyed using an original questionnaire regarding the organization of

work, the importance of financial and non-financial incentives. The survey was strictly voluntary and anonymous, and conducted electronically and on paper. In total, 35191 questionnaires were accepted for processing. Processing was carried out using the method of descriptive statistics.

*Автор, ответственный за переписку (Corresponding author):

e-mail: ASenenko@gnicpm.ru

[Драпкина О. М. — д.м.н., профессор, академик РАН, директор, зав. кафедрой терапии и профилактической медицины, ORCID: 0000-0002-4453-8430, Сененко А. Ш.* — к.м.н., в.н.с., доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения, ORCID: 0000-0001-7460-418X, Шепель Р. Н. — к.м.н., зам. директора, доцент кафедры терапии и профилактической медицины, ORCID: 0000-0002-8984-9056].

Results. The organization of work environment is of the greatest importance to respondents (>80%), while in second place is the presence of clear criteria for work efficiency assessment, and in third place — a clear incentive and penal scheme. Respondents rated the opportunity for contact with the administration more highly than "communicating work assessment criteria to employees". The undisputed top in financial incentives is payments for high performance criteria in all categories of personnel. Of the non-financial measures, the most popular were a letter of gratitude from the manager and permission to independently plan working hours (maximum among medical specialists (51%)).

Conclusion. The results obtained make it possible to highlight the main directions for motivation system of medical staff as follows: clear evaluation criteria for all personnel categories, provision of conditions for fulfilling the developed criteria, active outreach on evaluation criteria, incentive payments and other measures of material incentives, development of targeted incentive technologies, feedback with employees on issues related to their performance, working conditions, etc., developing a system of non-financial incentives and corporate culture.

Keywords: health care personnel, primary health care, staff motivation, measures of financial and non-financial incentives.

Relationships and Activities: none.

Acknowledgments. The authors are grateful to Dokshukina F.V., Krivosheeva N.A., Naftaeva N.N., Sapronova T.V. for technical assistance in data processing.

Drapkina O.M. ORCID: 0000-0002-4453-8430, Senenko A.Sh.* ORCID: 0000-0001-7460-418X, Shepel R.N. ORCID: 0000-0002-8984-9056.

*Corresponding author:
ASenenko@gnicpm.ru

Received: 30/10-2023

Revision Received: 07/11-2023

Accepted: 21/11-2023

For citation: Drapkina O.M., Senenko A.Sh., Shepel R.N. Motivation and responsibility of employees of primary health care facilities: results of a social survey on current motivation measures. *Cardiovascular Therapy and Prevention*. 2023;22(9S):3825. doi:10.15829/1728-8800-2023-3825. EDN ACNATY

МО — медицинские организации, МР — медицинские работники, ПМСП — первичная медико-санитарная помощь.

Введение

Несмотря на развитие технических решений, сопровождающих сегодня все сферы жизни человека, кадры продолжают рассматриваться как основной ресурс предприятий и организаций [1-3].

Медицина, как и любой другой вид профессиональной деятельности, имеет присущие всем другим видам деятельности общие черты и закономерности, в т.ч. — закономерности работы с персоналом. Говоря о кадровой работе в медицинских организациях (МО), безусловно, следует рассмотреть общие подходы к мотивированию персонала [4-8]. Традиционно выделяют меры материального и нематериального стимулирования, баланс которых рассматривается как основа эффективной системы управления персоналом и обеспечения высокой производительности труда [9-12]. К мерам материального стимулирования относятся различные варианты финансовых вознаграждений: стимулирующие выплаты, премии, повышение зарплаты и т.д. Дополнительно могут применяться оплата обучения, оплата медицинской помощи, расходов на жильё и т.д. Такие дополнительные меры обычно носят адресный характер и формируются индивидуально или разрабатываются для целевой группы сотрудников¹. Меры нематериального стимулирования не требуют от работодателя прямых финансовых затрат и не повышают финансовый уровень работника, которому они адресованы. Они направ-

лены на удовлетворение потребностей человека в общении, уважении, признании, саморазвитии, творческой реализации, т.е. потребностей высших уровней. Не являясь мерами финансового характера, нематериальное стимулирование способно существенно повлиять на заинтересованность человека в работе в организации, на стремление к повышению качества результатов своей деятельности, приверженность "своей" организации. Тем самым создаются условия для долгосрочных отношений сотрудника и работодателя. В числе способов нематериальной мотивации принято различать: психологические — качество коммуникаций; социальные — планирование карьеры, личное и профессиональное развитие; моральные — создание атмосферы уважения и признания: публичная похвала, признание заслуг и достижений; организационные — создание благоприятной рабочей среды, комфортной атмосферы на рабочем месте, улучшение бытовых условий и другие. В настоящее время именно меры нематериальной мотивации рассматриваются как основной инструмент удержания сотрудников на рабочих местах и повышения производительности труда [11, 13], что принципиально важно для первичной медико-санитарной помощи (ПМСП).

Варианты социальной поддержки, стимулирующих и компенсационных выплат, другие финансовые и организационные решения в области кадрового обеспечения медицинских работников (МР) обсуждаются в большом числе публикаций [14-18]. Потенциал нематериальных мер мотивации рассматривается реже, хотя авторы исследований указывают на высокую значимость нематериаль-

¹ Нематериальная мотивация персонала: примеры стимуляции сотрудников (интернет-ресурс): <https://www.calltouch.ru/blog/nematerialnaya-motivatsiya-personala-primery-stimulyatsii-sotrudnikov/>, дата обращения 13.10.2023г.

ной мотивации по данным опросов МР [8, 19–21]. Интересно, что в резолюции по итогам круглого стола "Пути решения кадровых проблем в сфере здравоохранения", проведённого Комитетом Совета Федерации по социальной политике Федерального Собрания Российской Федерации 28.01.2019г², предложен целый ряд решений по совершенствованию оплаты труда, но нет прямых указаний на развитие нематериального стимулирования. Исключение составили меры по повышению престижа профессии и возможность оказания правовой и психологической помощи МР, работающим в государственных МО, которые условно можно рассматривать в контексте нематериального стимулирования, но, очевидно, они не исчерпывают и не конкретизируют его.

Для изучения мнения МР сотрудниками ФГБУ "НМИЦ ТПМ" Минздрава России при информационной поддержке Российского общества профилактики неинфекционных заболеваний (РОПНИЗ) был инициирован исследовательский проект "МОТИВ" ("Мотивация и ответственность"), в основу которого положен социологический опрос сотрудников МО, оказывающих ПМСП, об актуальных для них в настоящее время мерах мотивации. Основной идеей стало предположение о том, что для успешной мотивации МР необходимо понимать, какие меры мотивации для них актуальны.

Целью настоящего исследования явилось изучение актуальности мер мотивационного характера на основании результатов опроса МР.

Материал и методы

Предварительным этапом исследования стало интервьюирование в свободной форме врачей разных специальностей и представителей администрации МО, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, по вопросу "Что может мотивировать МР в настоящее время?". Ответы были структурированы и наряду с общими подходами к мотивации персонала были положены в основу анкеты для опроса МР.

В результате была разработана анкета, состоящая из четырёх частей: вводной, паспортной, основной (3 вопроса) и заключительной. Во вводной части респондентам разъяснялась цель настоящего опроса, а также сообщалось, что анкетирование проводится добровольно и анонимно.

В паспортную часть были включены вопросы: субъект Российской Федерации, пол, возраст респондента, категория персонала, к которой от-

носится, занимаемая им должность, характеристика его места жительства (город или сельская местность), характеристика населения, с которым работает (или участвует в обеспечении работы) респондент, его стаж работы.

Основную часть составили три неальтернативных вопроса:

— какие решения в организации труда важны для вас лично,

— какие меры материальной мотивации имеют значение для вас лично,

— какие меры нематериальной мотивации имеют значение для вас лично.

Вопросы основной части были представлены в полужакрытой форме: помимо выбора одного или нескольких предложенных вариантов ответов, респондентам предоставлялась возможность при желании дать свои комментарии.

Заключительная часть содержала предложение респондентам дать свои комментарии и предложения дополнительно к ответам на вопросы анкеты.

С помощью главных внештатных специалистов Минздрава России в федеральных округах и главных внештатных специалистов в субъектах Российской Федерации по терапии и общей врачебной практике и по профилактической медицине к исследованию были приглашены сотрудники МО, оказывающих ПМСП населению. Анкету можно было заполнить в электронном виде на сайте ФГБУ "НМИЦ ТПМ" Минздрава России (использован сервис Яндекс. Форма) либо распечатать и заполнить вручную самостоятельно. Отсканированные заполненные анкеты отправлялись по электронной почте в ФГБУ "НМИЦ ТПМ" Минздрава России, где вносились в электронную базу данных. Опрос сотрудников МО проведён в период с 18.08.2023г по 31.08.2023г.

Расчёты проводились с использованием электронных таблиц Microsoft Office Excel 2021. Обработка проведена методом дескриптивной статистики.

Результаты

К обработке была допущена 35191 анкета. Использование электронного ресурса позволило автоматически сформировать базу данных, которая впоследствии была дополнена данными "бумажных" анкет (рисунок 1). В процессе ввода было установлено, что часть бумажных анкет (346 анкет, что составило 8,0% от всех поступивших в бумажном виде) не может быть принята к обработке. В основном проблемы были связаны с некачественным сканированием анкет, либо с неполным заполнением анкеты (в случае, если это делало её неинформативной), либо анкеты, поступившие из одной МО, были заполнены однотипно.

Распределение респондентов по категориям персонала представлено на рисунке 2. Наибольшую долю составили медицинские сёстры, на втором

² Резолюция по итогам круглого стола, проведённого Комитетом Совета Федерации по социальной политике Федерального Собрания Российской Федерации 28.01.2019г, "Пути решения кадровых проблем в сфере здравоохранения". Режим доступа: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/103205/>, дата обращения: 11.10.2023г.

месте — врачи суммарно (10909 человек, 31%), на третьем — фельдшеры и акушерки.

На рисунке 3 приведено распределение по возрастным категориям. Доля респондентов в возрасте 18-30 лет была наибольшей в категории "врачи участковые", наибольшая доля врачей в возрасте 60 лет и старше — в категории "врачи по медицинской профилактике". Абсолютное большинство респондентов составили женщины (рисунок 4).

В распределении респондентов по месту проживания (рисунок 5) обращает на себя внимание, что врачи по медицинской профилактике представлены жителями городов с численностью населения >1 млн человек в большей части, нежели другие категории персонала, и в наименьшей — проживающими в сельской местности. Ожидается большая часть респондентов-фельдшеров проживает в сельской местности и районных центрах. По остальным параметрам респонденты распределились достаточно равномерно.

На рисунке 6 представлено распределение ответов респондентов на вопрос "Какие решения в организации труда важны для вас лично?". Предлагалось выбрать один или более вариантов ответа и при желании дать свои комментарии.

Для всех категорий персонала, за исключением категории "другие сотрудники с немедицинским образованием", наибольшее значение имеет организация условий для выполнения критериев оценки их труда. На втором месте — наличие понятных критериев оценки результатов работы: диспансеризации, профилактических медицинских осмотров, диспансерного наблюдения и т.д. Эти два ответа опережают по частоте ответ "наличие понятной системы поощрений и взысканий", которая, по сути, должна формализовать критерии оценки. Возможность диалога с администрацией респонденты всех групп оценили более высоко, чем формальный вариант "доведение до сотрудников критериев оценки труда".

Распределение ответов на второй вопрос — "Какие меры материальной мотивации имеют значение для вас лично?" — представлено на рисунке 7. Безусловным лидером стали стимулирующие выплаты за высокие показатели выполнения критериев. Помимо собственно ценности материальных стимулов в сочетании с распределением ответов на предыдущий вопрос это ещё раз подчёркивает значимость таких позиций, как понимание сотрудниками критериев оценки их труда, диалога с администрацией и, конечно, ответственности администрации МО за создание условий для достижения этих критериев.

Характерное для последних лет активное включение в процессы оказания ПМСП регистраторов и лиц без медицинского образования привлекает внимание и к их условиям работы, и к мотивации и оценке результатов деятельности. В этом отноше-

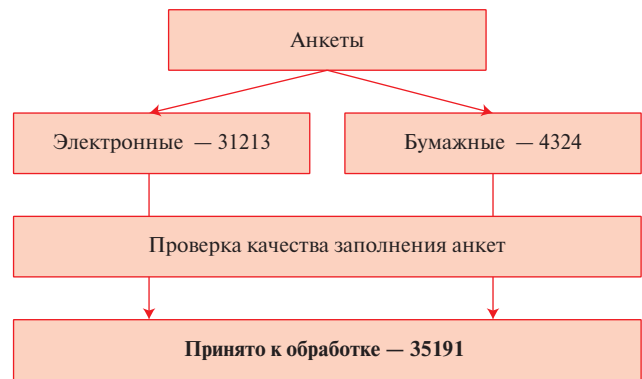


Рис. 1 Формирование базы данных опроса.

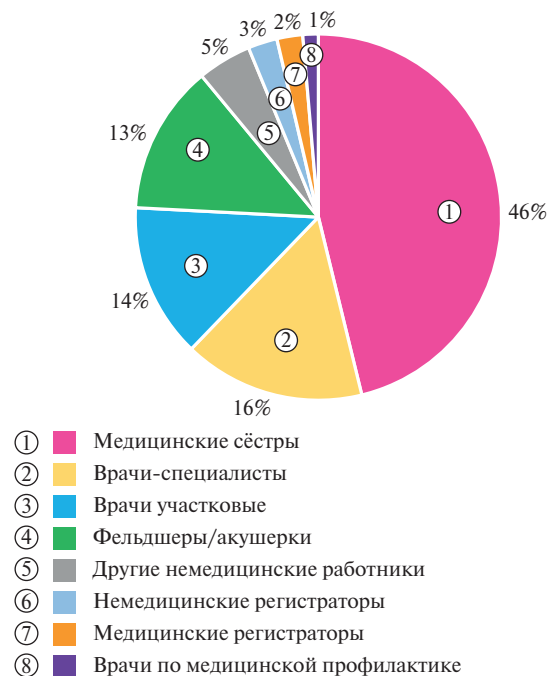


Рис. 2 Распределение респондентов по категориям персонала (чел. — доля от общего числа респондентов, %).

нии обращает на себя внимание более низкая значимость мер материального стимулирования для этих категорий персонала, что говорит в первую очередь о необходимости формирования для них показателей оценки результатов их работы, адаптированных к содержанию их деятельности и понятных сотрудникам. В остальном распределение ответов на этот вопрос не показало существенных различий между категориями персонала.

Третий вопрос анкеты был посвящён мерам нематериального стимулирования (рисунки 8 и 9). Для наглядности в связи с большим числом предложенных вариантов ответов результаты разбиты на два рисунка и представлены в той последовательности, как они были поставлены в анкете. Как видно из рисунков 8 и 9, в этой части наблюдается наибольшее разнообразие в распределении ответов. Полу-

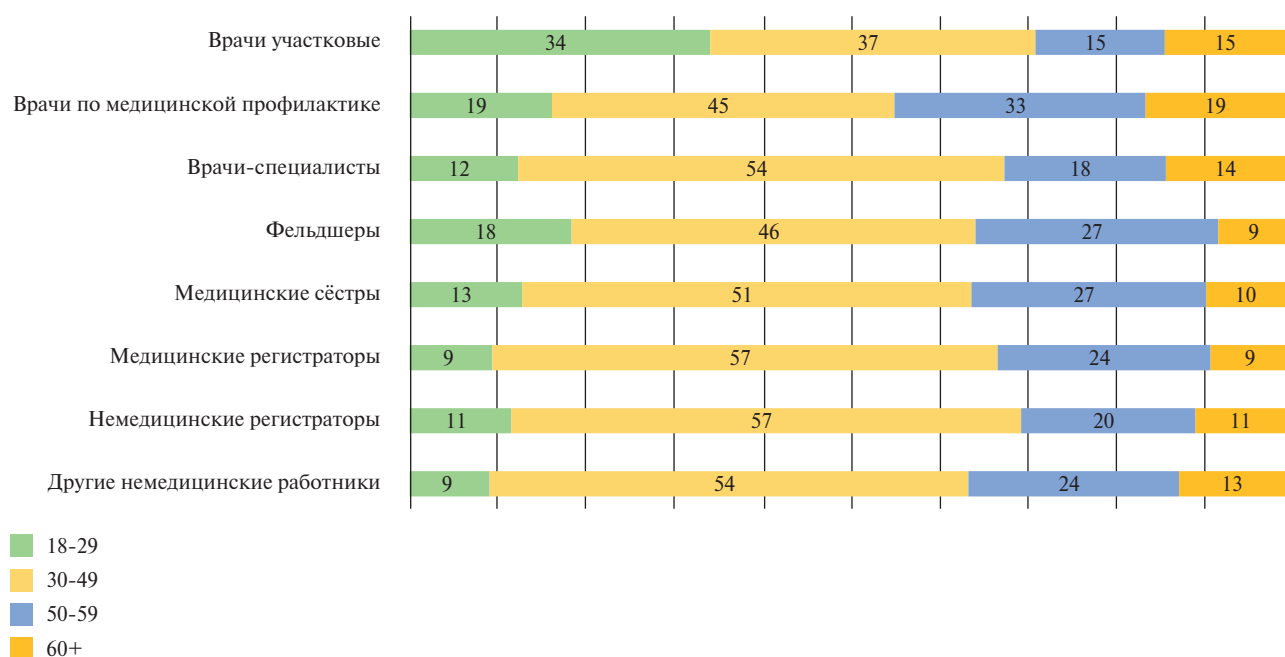


Рис. 3 Распределение респондентов по возрасту (% от числа респондентов в каждой категории).

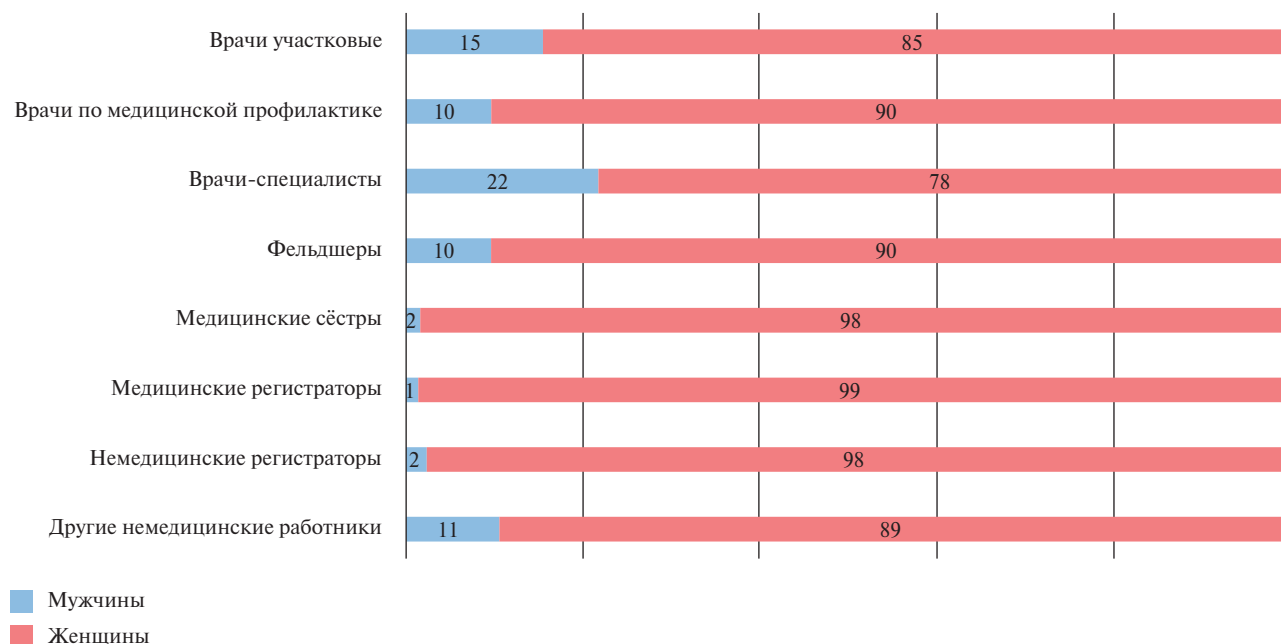


Рис. 4 Распределение респондентов по полу (% от числа респондентов в каждой категории).

чение благодарственного письма конкурирует по частоте выбора ответа с возможностью планировать свой график работы самостоятельно, а в совокупности с долей выбранных ответов "почётная грамота", "знак отличия..." и т.д. может и опередить его. С одной стороны, это указывает на ценность нематериальных символов признания заслуг сотрудника, а с другой стороны, демонстрирует понимание респондентами того, что возможности самостоятельного планирования рабочего времени ограничены самим форматом работы МО. Тем не менее, несмо-

тря на отличия в показателях выбора этих ответов респондентами по сравнению со значимостью материального стимулирования, результаты опроса показывают, что такие меры значимы для них и способны внести вклад в повышение мотивации.

Неожиданно низкими оказались оценки респондентов в части помощи в формировании индивидуальной профессиональной траектории и в вопросах, связанных с развитием организационных процессов в МО, где они работают (рисунок 9), — таких как участие в новых проектах, в под-

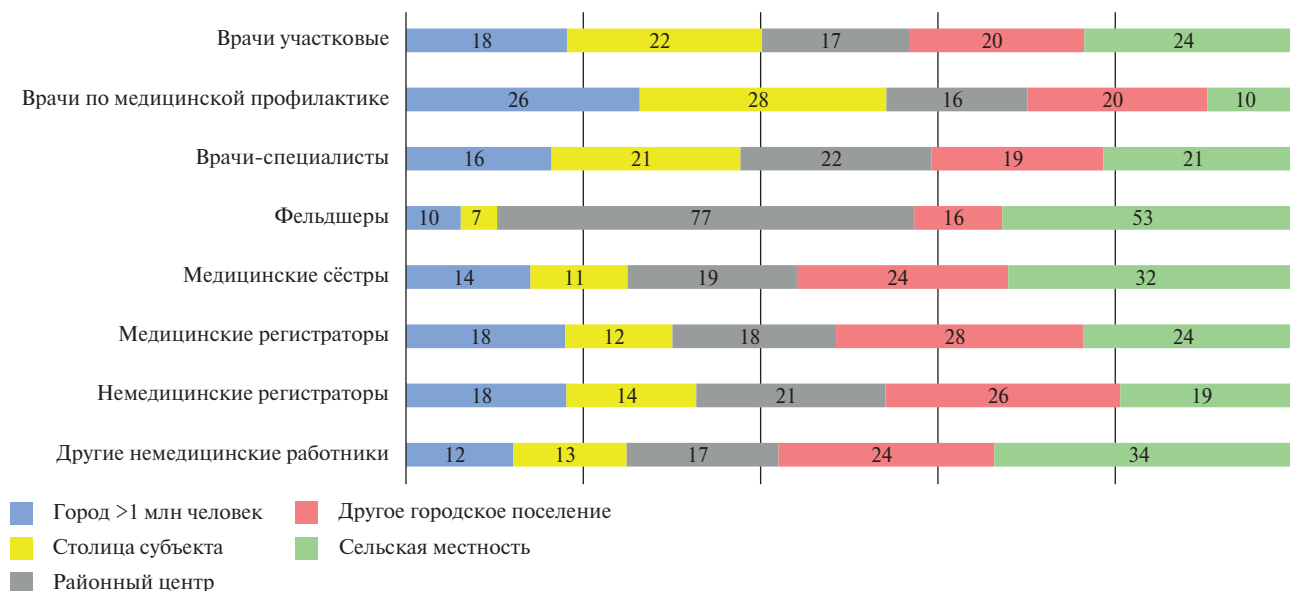


Рис. 5 Распределение респондентов по месту жительства (% от числа респондентов соответствующей категории персонала).



Рис. 6 Распределение ответов респондентов на вопрос "Какие решения в организации труда важны для вас лично?" (% от числа респондентов соответствующей категории персонала).

боре новых кадров, наставничестве и т.д. При том, что эти мероприятия важны не только для развития МО как таковой, но и с точки зрения командообразования. Низкий интерес к собственному профессиональному росту и развитию МО, в которой респондент работает, следует рассматривать как тревожный симптом и с точки зрения мотивации, и в целом с точки зрения сохранения и закрепле-

ния кадров, особенно в первичном звене здравоохранения. Это является основанием для проведения углубленных исследований в пилотных МО для отработки наиболее эффективных мер нематериального стимулирования.

Из конструктивных пожеланий, высказанных респондентами в свободных комментариях, наиболее часто встречались:



Рис. 7 Распределение ответов на вопрос "Какие меры материальной мотивации имеют значение для вас лично?" (% от числа респондентов соответствующей категории персонала).



Рис. 8 Распределение ответов на вопрос "Какие меры нематериальной мотивации имеют значение для вас лично?" — 1 часть (% от числа респондентов соответствующей категории персонала).

— пожелания более высокой заработной платы,
 — компенсация транспортных издержек при проезде на работу,
 — льготное обеспечение санаторно-курортным лечением,
 — помощь в оплате платного лечения,
 — оплата или приобретение спецодежды,

— расширение возможностей обучения,
 — вопросы присвоения звания "Ветеран труда" и награждения грамотами Министерства здравоохранения России,
 — запросы на развитие корпоративной культуры и традиций МО: организация праздников, досуга, предоставление билетов на концерты и театральные постановки.

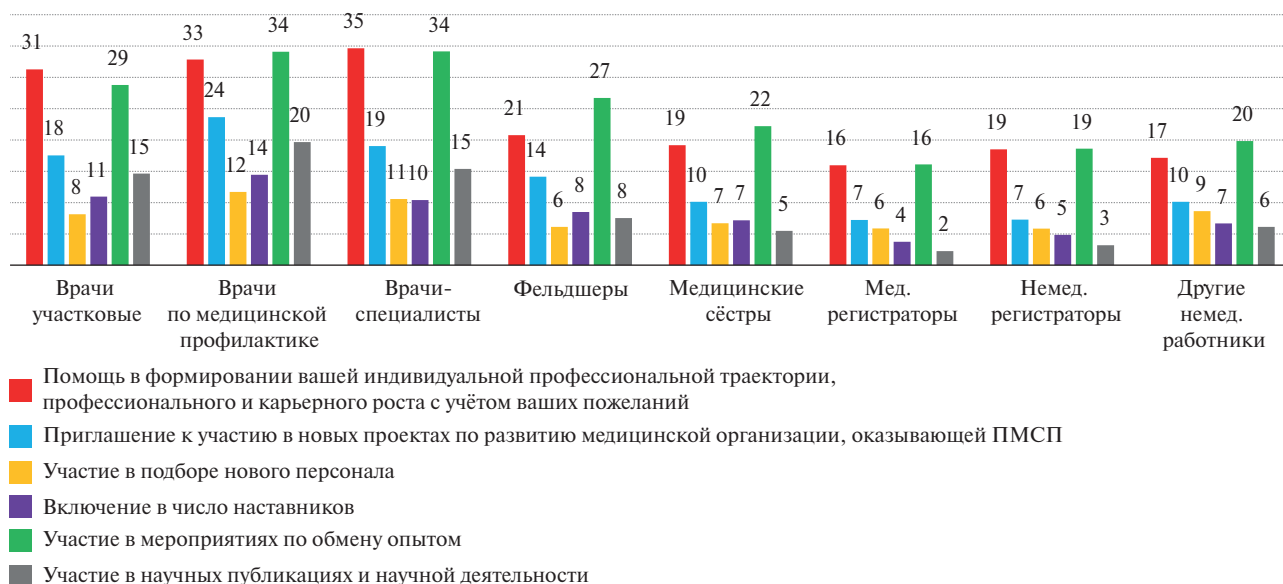


Рис. 9 Распределение ответов на вопрос "Какие меры нематериальной мотивации имеют значение для вас лично?" — 2 часть (% от числа респондентов соответствующей категории персонала).

Примечание: ПМСП — первичная медико-санитарная помощь.

Обсуждение

В настоящее время в теории управления кадрами ведущее место занимает философия превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов: основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

В современном контексте развития здравоохранения, связанном с повышением эффективности и результативности медицинской помощи, становятся всё более важными вопросы работы с кадрами: кадровая обеспеченность, квалификация, текучесть кадров. Поэтому изучение потребностей сотрудников и формирование системы мотивации — задача, решение которой способно повлиять на очень широкий спектр проблем, и особенно актуальная для ПМСП.

Полученные результаты косвенно подтверждают положения известной пирамиды потребностей Маслоу, где материальная мотивация рассматривается как решение проблем безопасности, защиты, сохранения жизни. Сотрудник получает заработную плату, включая стимулирующие выплаты, и его базовые потребности (с понятной долей условности) можно считать удовлетворёнными. Далее у сотрудников возникает следующий круг потребностей более высокого уровня — во внимании, общении, самовыражении, признании, уважении и самореализации. С учётом риска эмоционального выгорания, присущего профессии, это имеет принципиальное значение. Если в организации не сформирована система нематериальной мотивации, высока вероятность, что даже высокооплачиваемый

сотрудник будет искать другое место работы, где сможет найти признание и уважение.

Результаты проведённого исследования показывают, что успешность кадровой работы в МО зависит не только от организационных решений, но и от отношения администрации к персоналу как к совокупности людей, каждый из которых обладает сложным комплексом индивидуальных характеристик и потребностей. Для конечного результата важно, что именно эти люди реализуют стоящие перед МО задачи, и именно их деятельность приносит результаты. А качество результата их повседневной работы зависит не только от их профессиональных качеств, но и от психологического состояния, от настроенности командной работы на достижение поставленных целей.

При этом очевидно, что стимулирование должно быть дифференцированным и основываться на оценке результатов работы каждого из сотрудников, участвующих в оказании медицинской помощи. Следовательно, критерии оценки должны быть чётко сформулированы, понятны и доведены до них. Эти критерии по сути являются основой для реализации ответственности сотрудника за результаты своего труда.

Согласно результатам опроса, важное значение имеет возможность диалога с администрацией. Помимо коммуникации, такой диалог следует рассматривать как возможность обратной связи и самооценки деятельности лиц, принимающих управленческие решения в МО. В целом же такие подходы можно рассматривать как основу формирования личностно ориентированной модели развития человеческих ресурсов [22, 23] в МО.

Заключение

Полученные результаты позволяют выделить основные направления развития системы мотивации сотрудников МО, оказывающих ПМСП:

- чёткая формализация критериев оценки работы для всех категорий персонала МО,
- обеспечение условий для выполнения работанных критериев,
- активная разъяснительная работа с сотрудниками по критериям оценки их работы, стимулирующим выплатам и другим мерам материального стимулирования, развитие технологий адресного стимулирования,
- организация обратной связи с сотрудниками по вопросам, связанным с выполнением

ими показателей их работы, условиями работы и т.д.,

- развитие корпоративной культуры МО,
- развитие системы нематериального стимулирования.

Для их дальнейшей отработки целесообразно проведение пилотных исследований.

Благодарности. Авторы приносят свои искренние благодарности Докшукиной Ф. В., Кривошевой Н. А., Нафтаевой Н. Н., Сапроновой Т. В. за техническую помощь при обработке данных.

Отношения и деятельность: все авторы заявляют об отсутствии потенциального конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Литература/References

1. Lymareva OA, Takaho BR. Improving the personnel policy of a modern enterprise. Trends in the development of science and education. 2021;(69-6):35-9. (In Russ.) Лымаева О.А., Такахо Б.Р. Совершенствование кадровой политики современного предприятия. Тенденции развития науки и образования. 2021;(69-6):35-9. doi:10.18411/lj-01-2021-215. EDN KQEJTW.
2. Nabieva IM. The role of personnel technologies and strategies in the formation and development of human resources. Economics and management: problems, solutions. 2023;4(8):35-44. (In Russ.) Набиева И.М. Роль кадровых технологий и стратегий в формировании и развитии кадрового потенциала. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023;4(8):35-44. doi:10.36871/ek.up.p.r.2023.08.04.005. EDN VHDWII.
3. Tumarov TF. Trends in the development of human capital, resources and potential in Russia. Human Progress. 2023;9(1):15. (In Russ.) Тумаров Т.Ф. Тенденции развития человеческого капитала, ресурсов и потенциала в России. Human Progress. 2023;9(1):15. doi:10.34709/IM.19115. EDN OXEXVN.
4. Lebedeva IS, Lebedev PV. Trends in solving personnel problems in healthcare. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022; 48(1):151-9. (In Russ.) Лебедева И.С., Лебедев П.В. Тенденции решения кадровых проблем в здравоохранении. Вестник Академии знаний. 2022;48(1):151-9. doi:10.24412/2304-6139-2022-48-1-151-159. EDN UGICPA.
5. Artemenkov GE, Savvidi SM. Comparative characteristics of personnel motivation methods in Russia and abroad. International Journal of Humanities and Sciences. 2023;(2-1):183-7. (In Russ.) Артеменков Г.Е., Саввиди С.М. Сравнительная характеристика методов мотивации персонала в России и за рубежом. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023; (2-1):183-7. doi:10.24412/2500-1000-2023-2-1-183-187. EDN DFHPGJ.
6. Kovalchuk GN. Evolution of scientific management concepts. First Economic Journal. 2023;9(339):14-9. (In Russ.) Ковальчук Г.Н. Эволюция концепций научного менеджмента. Первый экономический журнал. 2023;9(339):14-9. doi:10.58551/20728115_2023_9_14. EDN VZSEIH.
7. Malyshev EA, Kononovich KD, Tselik ME. Innovative forms of personnel motivation: material and non-material incentives. Modern problems of innovative economy. 2023;(9):274-80. (In Russ.) Малышев Е.А., Кононович К.Д., Целик М.Е. Инновационные формы мотивации персонала: материальные и нематериальные стимулы. Современные проблемы инновационной экономики. 2023;(9):274-80. doi:10.52899/978-5-88303-653-7_274. EDN PDFUYQ.
8. Reshetnikova YuS, Gorbunova OP, Brynza NS, et al. Job satisfaction of employees of state medical organizations as a motivational factor. Medical science and education of the Urals. 2023;24(2):120-5. (In Russ.) Решетникова Ю.С., Горбунова О.П., Брынза Н.С. и др. Удовлетворенность трудовой деятельностью сотрудников государственных медицинских организаций как мотивационный фактор. Медицинская наука и образование Урала. 2023;24(2):120-5. doi:10.36361/18148999_2023_24_2_120. EDN IWFHIX.
9. Zakharova TI, Lyandau YuV, Mrochkovsky NS, et al. Motivational concepts of personnel management. Textbook. Moscow: Limited Liability Company "Rusines". 2021. p.162. (In Russ.) Захарова Т.И., Ляндау Ю.В., Мрочковский Н.С. и др. Мотивационные концепции управления персоналом. Учебник. Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. p. 162. ISBN: 978-5-4365-8270-2. EDN IOQJDJ.
10. Sunaeva GG, Kalashnikov SD, Khisaeva AI. Ways to improve the personnel motivation system of a municipal unitary enterprise. Bulletin of USNTU. Science, education, economics. Series: Economics. 2021;(4):7-14. (In Russ.) Сунаева Г.Г., Калашников С.Д., Хисаева А.И. Пути совершенствования системы мотивации персонала муниципального унитарного предприятия. Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021;(4):7-14. doi:10.17122/2541-8904-2021-4-38-7-14. EDN CJXNRL.
11. Zvereva EV, Kislova OA. Analysis of the use of motivational methods in the organization's personnel management system. Economics and business: theory and practice. 2022;(5-2):10-2. (In Russ.) Зверева Е.В., Кислова О.А. Анализ использования мотивационных методов в системе управления персоналом организации. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022;(5-2):10-2. doi:10.24412/2411-0450-2022-5-2-10-12. EDN CBIFOO.
12. Safina GR, Galeeva GM. Features of motivation of personnel of a medical institution. Economics and entrepreneurship. 2023;(7):1275-8. (In Russ.) Сафина Г.Р., Галеева Г.М. Особенности мотивации персонала медицинского учреждения. Экономика и предпринимательство. 2023;(7):1275-8. doi:10.34925/EIP.2023.156.7.231. EDN ZJSVNR.
13. Vagner VA, Lobanova VV. Main problems of personnel motivation. Economics and business: theory and practice. 2023;(2):74-8. (In Russ.) Вагнер В.А., Лобанова В.В. Основные проблемы мотивации персонала. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023;(2):74-8. doi:10.24412/2411-0450-2023-2-74-78. EDN AVVELY.

14. Vlasova OV. Remuneration as an economic characteristic of the state of health care. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022;(8-2):177-83. (In Russ.) Власова О.В. Оплата труда как экономическая характеристика состояния здравоохранения. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022;(8-2):177-83. doi:10.17513/vaael.2363. EDN DTOXFW.
15. Kadyrov FN, Obukhova OV, Endovitskaya YuV, et al. On some methodological approaches to assessing the level of wages of medical workers. Healthcare manager. 2022;(9):80-7. (In Russ.) Кадыров Ф.Н., Обухова О.В., Ендовицкая Ю.В. и др. О некоторых методологических подходах к оценке уровня заработной платы медицинских работников. Менеджер здравоохранения. 2022;(9):80-7. doi:10.21045/1811-0185-2022-9-80-87. EDN UANLZQ.
16. Kvachakhiya LL, Sapranova NA. Remuneration as the main tool for motivating doctors in modern conditions. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022;(3-2):188-93. (In Russ.) Квачахия Л.Л., Сапранова Н.А. Оплата труда как основной инструмент мотивации врачей в современных условиях. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022;(3-2):188-93. doi:10.17513/vaael.2115. EDN LKJDIS.
17. Starodubov VI, Kadyrov FN, Obukhova OV, et al. Methods of payment for primary health care, specialized (including high-tech) medical care in the compulsory medical insurance system: the logic of the most current changes in tariff policy in 2023. Healthcare manager. 2023;(6):4-13. (In Russ.) Стародубов В.И., Кадыров Ф.Н., Обухова О.В. и др. Способы оплаты первичной медико-санитарной помощи, специализированной (в том числе, высокотехнологичной) медицинской помощи в системе ОМС: логика наиболее актуальных изменений тарифной политики 2023 года. Менеджер здравоохранения. 2023;(6):4-13. doi:10.21045/1811-0185-2023-6-4-13. EDN MZISKS.
18. Sochkova LV, Kim AV, Sharafutdinova LL, et al. The remuneration system as a tool for influencing the quality of primary health care. Healthcare manager. 2023;(3):32-43. (In Russ.) Сочкова Л.В., Ким А.В., Шарафутдинова Л.Л. и др. Система оплаты труда как инструмент влияния на качество первичной медико-санитарной помощи. Менеджер здравоохранения. 2023;(3):32-43. doi:10.21045/1811-0185-2023-3-32-43. EDN EBWHUU.
19. Karpova OB, Zagoruichenko AA. Regional features of the supply of medical personnel in Russia. Healthcare manager. 2021;(8):82-8. (In Russ.) Карпова О.Б., Загоруйченко А.А. Региональные особенности обеспеченности медицинским персоналом в России. Менеджер здравоохранения. 2021;(8):82-8. doi:10.21045/1811-0185-2021-8-82-88. EDN ZMUIAB.
20. Kukurika AV, Yurovskaya EI. Hierarchy of labor motives of various professional groups of employees of medical institutions. Research and practice in medicine. 2022;9(3):171-9. (In Russ.) Кукурика А.В., Юровская Е.И. Иерархия трудовых мотивов различных профессиональных групп сотрудников медицинских учреждений. Исследования и практика в медицине. 2022;9(3):171-9. doi:10.17709/2410-1893-2022-9-3-13. EDN AYJCLE.
21. Zhelatelev DV. Motivation for the professional activities of hospice medical personnel. Scientific opinion. 2023;(1-2):86-91. (In Russ.) Желателев Д.В. Мотивация профессиональной деятельности медицинского персонала хосписа. Научное мнение. 2023;(1-2):86-91. doi:10.25807/22224378_2023_1-2_86. EDN KQLHIZ.
22. Baymurzina GR, Kabashova EV. Self-realization of workers in different working conditions Social space. 2023;9(3). (In Russ.) Баймурзина Г.Р., Кабашова Е.В. Самореализация работников в различных условиях труда. Социальное пространство. 2023;9(3). doi:10.15838/sa.2023.3.39.4. EDN QJIJHY.
23. Taburchak AP, Tretyak VV, Koroleva KS. Analysis of modern concepts of human resource development. Economics: yesterday, today, tomorrow. 2023;13(3-1):226-33. (In Russ.) Табурчак А.П., Третьяк В.В., Королева К.С. Анализ современных концепций развития человеческих ресурсов. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023;13(3-1):226-33. doi:10.34670/AR.2023.3786.024. EDN EBAODX.