

К юбилею НИИОЗММ ДЗМ: сотрудники института  
об актуальных проблемах здравоохранения

To the anniversary of NIIOZMM DZM: institute staff on  
current health care issues

Научная статья

УДК 614.2

doi:10.69541/NRIPH.2025.01.025

## Влияние материальных и нематериальных стимулов на эффективность труда медицинских работников

Екатерина Александровна Коновалова<sup>1</sup>, Петр Степанович Турзин<sup>2</sup>,  
Александр Анатольевич Тимошевский<sup>3</sup>, Дмитрий Павлович Дербенев<sup>4</sup>,  
Ольга Шонкоровна Ойноткинова<sup>5</sup>

<sup>1</sup>ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья  
имени Н. А. Семашко» Минобрнауки России, 105064, г. Москва, Российская Федерация;

<sup>2–5</sup>ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента  
Департамента здравоохранения города Москвы», Москва, Российская Федерация

<sup>1</sup>katerinakon-77@yandex.ru, <http://orcid.org/0009-0003-0392-7805>

<sup>2</sup>b71112@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5231-8000>

<sup>3</sup>TimoshevskijAA@zdrav.mos.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5902-7249>

<sup>4</sup>dipald@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1493-5195>

<sup>5</sup>olga-oynotkinova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9856-8643>

**Аннотация.** В статье определены ключевые задачи отечественного здравоохранения на современном этапе. Выявлена исключительная роль первичной медико-санитарной помощи в сохранении здоровья нации. Отмечена зависимость гарантии доступности первичной медико-санитарной помощи от уровня обеспечения медицинскими кадрами первичного звена здравоохранения. Выявлена проблема дефицита квалифицированных медицинских работников следствием которой является снижение качества предоставляемых медицинских услуг. В ходе исследования установлено несоответствие трудоемкости медицинских работников и величины получаемого ими денежного вознаграждения, что оказывает отрицательное влияние на мотивацию в части выполнения профессиональных обязанностей. Изучение структуры затрат рабочего времени медицинских работников первичного звена показало, что практически 50% времени занимает заполнение документации, снижая эффективность работы, заинтересованность и вовлеченность персонала.

Учитывая высокую напряженность работы, ответственность за принимаемые решения, а также разное отношение сотрудников к вопросам их мотивации сделан следующий вывод. При формировании системы стимулирования видится необходимым применение комплексного подхода, включающего как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. Это обеспечит не только максимальную заинтересованность медицинских работников первичного звена, но и повысит престиж профессии, что, и в некоторой степени, решит проблему дефицита квалифицированных кадров.

**Ключевые слова:** медицинские работники, первичная медико-санитарная помощь, материальное и нематериальное стимулирование, влияние, эффективность деятельности, комплексный подход, индивидуальная мотивация.

**Для цитирования:** Коновалова Е. А., Турзин П. С., Тимошевский А. А., Дербенев Д. П., Ойноткинова О. Ш. Влияние материальных и нематериальных стимулов на эффективность труда медицинских работников // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко. 2025. № 1. С. 149—152. doi:10.69541/NRIPH.2025.01.025.

Original article

## The impact of tangible and intangible incentives on the effectiveness of medical workers

Ekaterina A. Konovalova<sup>1</sup>, Peter S. Turzin<sup>2</sup>, Alexander A. Timashevsky<sup>3</sup>, Dmitry P. Derbenev<sup>4</sup>,  
Olga S. Oynotkinova<sup>5</sup>

<sup>1</sup>N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, 105064, Moscow, Russian Federation;

<sup>2–5</sup>Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management of the Department of Healthcare of the City of Moscow, Moscow, Russian Federation

<sup>1</sup>katerinakon-77@yandex.ru, <http://orcid.org/0009-0003-0392-7805>

<sup>2</sup>b71112@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5231-8000>

<sup>3</sup>TimoshevskijAA@zdrav.mos.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5902-7249>

<sup>4</sup>dipald@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1493-5195>

<sup>5</sup>olga-oynotkinova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9856-8643>

**Annotation.** The article identifies the key tasks of national healthcare at the present stage. The exceptional role of primary health care in maintaining the health of the nation has been revealed. The dependence of the guarantee of accessibility of primary health care on the level of provision of primary health care personnel is noted. The problem of shortage of qualified medical workers has been identified, which results in a decrease in the quality of medical services provided. The study revealed a discrepancy between the labor intensity of medical workers and the amount of monetary remuneration they receive, which has a negative impact on motivation in terms of fulfilling

© Е. А. Коновалова, П. С. Турзин, А. А. Тимошевский, Д. П. Дербенев, О. Ш. Ойноткинова, 2025

professional duties. A study of the cost structure of primary care workers' working hours has shown that almost 50% of the time is spent filling out documentation, reducing work efficiency, staff interest and engagement.

Given the high work intensity, responsibility for decisions made, as well as the different attitudes of employees towards their motivation, the following conclusion is drawn. When forming an incentive system, it is considered necessary to apply an integrated approach that includes both tangible and intangible incentive methods. This will ensure not only the maximum interest of primary care workers, but also increase the prestige of the profession, which, to some extent, will solve the problem of the shortage of qualified personnel.

**Key words:** *medical workers, primary health care, financial and non-financial incentives, impact, efficiency, integrated approach, individual motivation.*

**For citation:** Kononova E. A., Turzin P. S., Timoshevsky A. A., Derbenev D. P., Oynotkinova O. S. The impact of tangible and intangible incentives on the effectiveness of medical workers. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health*. 2025;(1):149–152. (In Russ.). doi:10.69541/NRIIPH.2025.01.025.

## Введение

Ключевыми целями отечественного здравоохранения являются рост численности населения, увеличение продолжительности его жизни, снижение уровня смертности и инвалидности населения. Также важным аспектом следует считать соблюдение прав российских граждан в области охраны здоровья. Именно поэтому перед современной системой здравоохранения стоит задача разработки и реализации комплекса мероприятий, ориентированных на развитие кадрового потенциала, который следует рассматривать в качестве наиболее ценного и значимого ресурса системы здравоохранения [1]. При этом стоит подчеркнуть безусловный факт: защита и укрепление здоровья населения во многом зависит от организации работы первичного звена здравоохранения, в качестве которого выступает первичная медико-санитарная помощь, при организации доступности которой все еще существует множество проблем, требующих незамедлительного решения [2].

В частности, в работе [3] отмечается детерминированность гарантии доступности первичной медико-санитарной помощи и уровня обеспечения медицинскими кадрами первичного звена здравоохранения. Вместе с тем, эти же авторы подчеркивают наличие достаточно глобальной проблемы, заключающейся в дефиците и дисбалансе медицинских кадров, принимающих участие в оказании населению такого вида услуг. Признается значимость мероприятий и реформ по укреплению первичной медико-санитарной помощи для эффективного развития национальных систем здравоохранения и другими авторами [4–8]. По их мнению, именно такая медицинская помощь является одной из наиболее востребованных вследствие ее максимальной доступности для пациентов, а также благодаря широкому спектру возможностей.

Тем не менее, как было отмечено ранее, сегодня существует ярко выраженная проблема дефицита квалифицированных кадров, что существенно снижает качество предоставляемых медицинских услуг и актуализирует необходимость в более детальном изучении данного вопроса.

## Материалы и методы

Для проведения исследования по заявленной теме был использован комплексный методологический подход, включающий качественные и количественные методы анализа (метод анализа и синтеза,

метод сравнительного анализа, качественный анализ, графический метод, контент-анализ).

Анализировалась актуальная научная литература, посвященная вопросам стимулирования медицинских работников, их мотивации и организации труда в первичном звене здравоохранения. Основными источниками информации стали работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные исследуемой теме, включая публикации в специализированных журналах по управлению здравоохранением и кадровой политике.

Были изучены статистические данные, опубликованные в отчетах Минздрава РФ, а также данные других официальных организаций, касающиеся структуры временных затрат медицинских работников, уровня материального вознаграждения и их влияния на трудовую мотивацию.

Для проведения вторичного анализа данных использовались результаты опросов медицинских работников первичного звена, которые проводились с целью выявления их предпочтений в отношении материальных и нематериальных стимулов.

## Результаты и обсуждение

Обзор научной литературы по заявленной проблематике показал, что одним из ключевых факторов, оказывающих значительное влияние на нежелание медицинских работников выполнять профессиональные обязанности в данной сфере, является несоответствие трудоемкости и величины получаемого вознаграждения. При этом следует особо отметить результаты, представленные в работе Драпкиной О. М., Сененко А. Ш. и Шепель Р. Н. Перечисленные выше авторы в своих исследованиях подчеркивают выявленную зависимость материального стимулирования работников, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, и удовлетворения их базовых потребностей [6].

Анализ результатов исследований по данному вопросу также позволил установить факт присутствия в рабочем процессе врачей элементов труда, не свойственных занимаемой должности. Например, Люцко В. В. выявил, что примерно половину своего рабочего времени участковые врачи тратят не на выполнение своих непосредственных профессиональных обязанностей, а на работу с медицинской документацией, что существенно снижает эффективность их деятельности. Причем такая работа документально не обоснована: «непроизводительные затраты времени» нормативными документами не регламентированы [8].

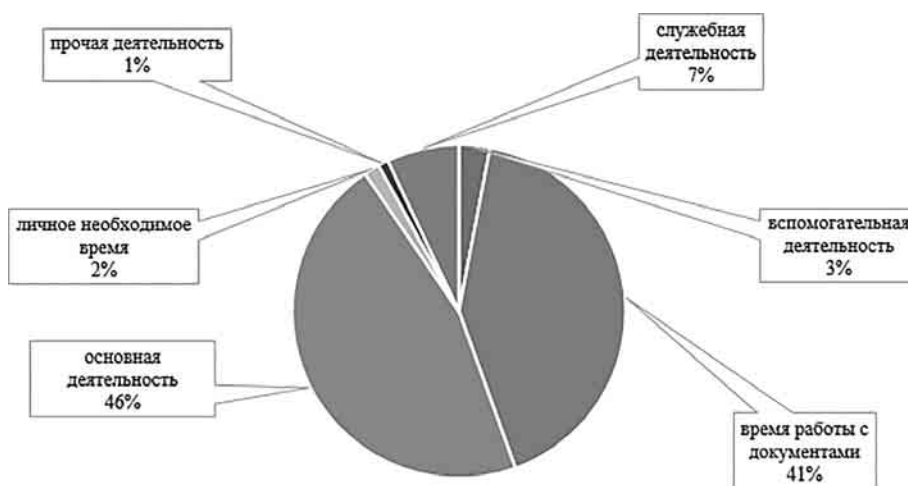
Изучение структуры затрат рабочего времени врача общей практики (семейного врача) в расчете на оказание услуг одному пациенту в процентном соотношении также выявило максимальную долю затрат, отводимых на заполнение соответствующей документации — 50,20%. При этом заслуживающей внимания является цифра, отражающая затраты рабочего времени врача на основную деятельность — всего 39,77%. Примерно такие же цифры выявлены и при оценке затрат рабочего времени участкового врача-педиатра на посещение одного пациента, как в медицинской организации, так и на дому. По данным проведенного полевого исследования установлена следующая структура: выполнение профессиональных обязанностей — 58,25%, работу с медицинскими документами — 34,22%, другие виды деятельности — 7,53% [8].

Обобщение полученных в ходе исследования данных позволило автору настоящей статьи представить на рисунке структуру временных затрат медицинских работников первичного звена (речь в данном случае идет о врачах: врач-терапевт, врач-педиатр, врач общей практики). На представленном далее рисунке наглядно видно, что медицинские работники, в основном, занимаются основной деятельностью и работой с документами. Личное необходимое время составляет около 2%.

В дополнение стоит отметить значительную интенсивность труда медицинских работников первичного звена, а также постоянный психологический и физиологический стресс, проявление которых обусловлено спецификой работы с людьми в сложных условиях: высокая вероятность не только заражения от пациента, но и возникновения конфликтных ситуаций по разным причинам, в том числе, вследствие возможной врачебной ошибки при постановке диагноза и, соответственно, неверного выбора препаратов и методов лечения (особенно на первых порах) [9].

Безусловно, такая напряженная работа, для которой характерен высокий уровень ответственности (не только здоровье, но и жизнь пациента), требует особого подхода как к организации трудовой деятельности, так и к построению системы стимулирования. Приведенные выше данные показывают значительную загруженность сотрудников медицинских организаций из-за работы с документами, выполнения вспомогательной, служебной и прочей деятельности. Поэтому важным, как представляется автору, при разработке системы стимулирования применять комплексный подход, учитывающий не только материальные, но и иные стимулы.

В этой связи интересным является исследование, посвященное определению ключевых факторов показателей труда и мотивационных показателей тру-



Средняя структура временных затрат медицинских работников первичного звена: врач-терапевт, врач-педиатр, врач общей практики (составлено по [8])

да медицинских работников [9]. В нем представлено соответствие факторов и показателей, что позволяет сделать следующие выводы:

- Фактор разноплановой профессиональной деятельности обуславливает появление такого стимула, как возможность проявить свои способности и таланты в профессии.
- Фактор полноценного погружения в выполнение профессиональных обязанностей и осознание ответственности за результат позволяет определить значимость для сотрудника такого мотиватора, как возможность отследить результат работы и оценить свой вклад в сохранение здоровья пациента, увеличение продолжительности его жизни и т. д.
- Фактор социальной значимости профессиональной деятельности определяет появление стимула «Высокий социальный статус и значимость профессии».
- Фактор свободы личного выбора и профессионального роста. В этом случае стимулом является возможность выбора траектории профессионального развития и удобного для сотрудника графика.
- Фактор построения профессиональной деятельности на основе принципа справедливости. Стимул — достойное вознаграждение за труд и обратная связь с администрацией.

Опрос медицинских работников, вопросы которого сформулированы в соответствии с представленными выше факторами и стимулами [9], позволил распределить мотивационные показатели по степени их значимости для респондентов. При этом особо стоит подчеркнуть, что последнее место в иерархии мотивов заняли гибкий (удобный) график и обратная связь с администрацией, в то время как верхние позиции заняли «результативность труда», «личный вклад в сохранение здоровья пациента», «достойное вознаграждение».

На основании анализа и оценки полученной информации, можно сделать вывод о том, что современные работники медицинских организаций ориентированы не только на материальные стимулы.

Для врачей значимым остается их вклад в здоровье нации, престиж профессии и социальный статус, что должно быть учтено при построении системы стимулирования.

### Заключение

Вопросам стимулирования персонала при формировании кадровой политики всегда отводилось значительное внимание, поскольку заинтересованные, увлеченные своей работой сотрудники создают прочный фундамент, опираясь на который любая организация может быть уверена в достижении поставленных целей.

Полученные в процессе анализа научной литературы по исследуемой проблеме результаты позволили сделать заключение о том, что современные медицинские работники первичного звена придают особое значение материальному стимулированию. Тем не менее, также установлено позитивное влияние на эффективность труда и нематериальных стимулов, хотя и в меньшей мере, чем материальное поощрение. В этой связи автором рекомендуется при формировании системы стимулирования сотрудников использовать комплексный подход, включающий все виды стимулов. Однако для достижения максимальной результативности следует проводить опросы среди персонала, нацеленные на получение информации касательно приоритетности тех или иных стимулов для разных групп респондентов.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Ефимикова Ю. О., Евстафьева Ю. В., Ходакова О. В. Характеристика врачебных кадровых ресурсов в государственной системе здравоохранения региона. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2024;32(5):998—1005.
- Шеметова Г. Н., Губанова Г. В., Миласhevская Т. В., Москвина А. О., Каретникова А. Ю. Оценка кадровой обеспеченности медицинским персоналом и доступности первичной медико-санитарной помощи: региональный аспект. *Социальные аспекты здоровья населения*. 2023;69(4):16.
- Ходакова О. В., Сенотрусова Ю. Е., Деев И. А., Кобякова О. С. Кадровое обеспечение врачами в первичном звене здравоохранения в России. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2023;67(6):463—470.
- Головин С. В., Чуриков А. В., Красникова Е. В. Совершенствование нормативно-правовой базы региональной системы оплаты труда в сфере здравоохранения и пути развития. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2022;(2):29—44.
- Драпкина О. М., Шепель Р. Н., Короткова А. В., Наумова Я. С., Ахвердиев Г. О., Щербинский А. А., Сачек М. М., Кулкаева Г. У., Бримкулов Н. Н., Мухсинзода Г. М., Уразалиева И. Р., Огнева Е. Ю. Обзор развития различных аспектов первичной медико-санитарной помощи в контексте национальных систем здравоохранения государств — участников Содружества Независимых Государств. Часть 1: организационный аспект. *Первичная медико-санитарная помощь*. 2024;1(1):6—21.
- Драпкина О. М., Сененко А. Ш., Шепель Р. Н. Мотивация и ответственность сотрудников медицинских организаций, оказы-

вающих первичную медико-санитарную помощь (МОТИВ): результаты социологического опроса об актуальных мерах мотивации. *Кардиоваскулярная терапия и профилактика*. 2023;22(S9):12—21.

- Мясников А. О., Новиков А. Ю., Садовская М. А. Первичная медико-санитарная помощь, как базовый элемент системы здравоохранения на современном этапе (основные принципы и ключевые задачи). *The Scientific Heritage*. 2020;43—1(43):43—48.
- Люцко В. В. Нормативное обеспечение деятельности врачей по оказанию первичной медико-санитарной помощи. Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора медицинских наук по научной специальности 14.02.03 — Общественное здоровье и здравоохранение. Москва; 2019.
- Гуськова И. В., Серебровская Н. Е., Аблязова Н. О. Мотивация и стимулирование труда медиков: реалии и проблемы сегодняшнего дня. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2021;29(S1):630—635.

### REFERENCES

- Efimikova Yu. O., Evstafyeva Yu. V., Khodakova O. V. Characteristics of medical personnel resources in the state healthcare system of the region. *Problems of social hygiene, public health and the history of medicine. [Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny]*. 2024;32(5):998—1005 (in Russian).
- Shemetova G. N., Gubanova G. V., Milashevskaya T. V., Moskvina A. O., Karetnikova A. Yu. Assessment of staffing of medical personnel and accessibility of primary health care: a regional aspect. *Social aspects of public health. [Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya]*. 2023;69(4):16 (in Russian).
- Khodakova O. V., Cenotrusova Yu. E., Deev I. A., Kobayakova O. S. Staffing of doctors in primary healthcare in Russia. *Healthcare of the Russian Federation. [Zdravookhranenie Rossiyskoy Federatsii]*. 2023;67(6):463—470 (in Russian).
- Golovin S. V., Churikov A. V., Krasnikova E. V. Improvement of the regulatory framework of the regional wage system in the field of healthcare and ways of development. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. [Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie]*. 2022;(2):29—44 (in Russian).
- Drapkina O. M., Shepel R. N., Korotkova A. V., Naumova Ya. S., Akhverdiev G. O., Shcherbinsky A. A., Sachek M. M., Kulkaeva G. U., Brimkulov N. N., Mukhsinzoda G. M., Urazalieva I. R., Ogneva E. Y. Review of the development of various aspects of primary health care assistance in the context of national health systems of the member States of the Commonwealth of Independent States. Part 1: Organizational aspect. *Primary health care. [Perichnaya mediko-sanitarnaya pomoshch]*. 2024;1(1):6—21 (in Russian).
- Drapkina O. M., Senenko A. Sh., Shepel R. N. Motivation and responsibility of employees of medical organizations providing primary health care (MOTIVE): results of a sociological survey on current motivation measures. *Cardiovascular therapy and prevention. [Kardiovaskulyarnaya terapiya i profilaktika]*. 2023;22(S9):12—21 (in Russian).
- Myasnikov A. O., Novikov A. Yu., Sadovskaya M. A. Primary health care as a basic element of the healthcare system at the present stage (basic principles and key tasks). *The Scientific Heritage*. 2020;43—1(43):43—48 (in Russian).
- Lyutsko V. V. Regulatory support for the activities of doctors in providing primary health care. Abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Medical Sciences in the scientific specialty 02.14.03 — Public health and public health. Moscow; 2019 (in Russian).
- Guskova I. V., Serebrovskaya N. E., Ablyazova N. O. Motivation and stimulation of medical workers: realities and problems of today. *Problems of social hygiene, public health and the history of medicine. [Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny]*. 2021;29(S1):630—635 (in Russian).

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 27.01.2025; одобрена после рецензирования 27.01.2025; принята к публикации 14.03.2025. The article was submitted 27.01.2025; approved after reviewing 27.01.2025; accepted for publication 14.03.2025.