

УДК 614.2
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i2;171-179>

Анализ эффективности современных методов стимулирования труда медицинских работников в системе первичной медико-санитарной помощи

Е.А. Либина¹, Н.Ш. Сархадов^{1*}, Э.К. Манапов²

¹ Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко, 105064, Российская Федерация, г. Москва, ул. Воронцово Поле, д. 12

² Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, 115088, Российская Федерация, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, д. 9

*Автор, ответственный за переписку, email: Uro-sarkhadov@mail.ru

Аннотация

Введение. Ключевые причины, оказывающие влияние на мотивацию медицинских работников, – уровень материального вознаграждения и принцип справедливости при определении его размера. Актуальность разработки мер по стимулированию персонала также обосновывается тем, что их результативное применение обеспечивает рост производительности труда и раскрывает дополнительные возможности для привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников. **Цель.** Анализ эффективности применяемых на практике методов стимулирования труда медицинских работников. **Материалы и методы.** При написании статьи использован такой метод кабинетного исследования, как обзор научной литературы по заявленной проблематике. **Результаты.** Проблема стимулирования труда медицинских работников первичного звена сохраняет высокую научную и практическую значимость, поскольку напрямую связана с качеством оказания медицинской помощи, устойчивостью кадрового обеспечения и функционированием системы здравоохранения в целом. Построение эффективной модели стимулирования требует не только применения определенных мер поощрения, но и учета глубинных потребностей работников, их профессиональных ценностей, жизненных установок и восприятия справедливости в трудовых отношениях.

Ключевые слова: медицинские работники; первичная медико-санитарная помощь; методы стимулирования; личностные и профессиональные качества; ежегодный мониторинг

Для цитирования: Либина Е.А., Сархадов Н.Ш., Манапов Э.К. Анализ эффективности современных методов стимулирования труда медицинских работников в системе первичной медико-санитарной помощи. *Здоровье мегаполиса*. 2026;7(2):171-179. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i2;171-179>

УДК 614.2
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i2;171-179>

Efficiency Analysis of Modern Work Incentives for Medical Workers in the Primary Health Care System

Ekaterina A. Libina¹, Nazir Sh. Sarhadov^{1*}, Eduard K. Manapov²

¹ N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, 12, Vorontsovo Pole ul., Moscow, 105064, Russian Federation.

² Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of the Moscow Healthcare Department, 9, Sharikopodshipnikovskaya ul., Moscow, 115088, Russian Federation

*Corresponding author, email: Uro-sarkhadov@mail.ru

Abstract

Introduction. One of the key factors influencing professional motivation in healthcare workers is their financial compensation and its fairness upon calculation. The need to develop staff incentives is further justified by the fact that their implementation boosts work productivity and creates additional opportunities for attracting and retaining highly qualified professionals. **The aim** is to analyze the efficiency of the incentives in place. **Materials and methods.** The research employed a desk research method called the review of scientific literature on the subject. **Results.** The issue of introducing efficient incentives for primary care medical staff remains of great significance from both scientific and practical point of view, since it is directly linked to the quality of healthcare delivery, workforce stability, and the overall functioning of the healthcare system. Developing an effective incentive model requires not only implementing specific reward measures, but also considering healthcare workers' underlying needs, professional values, life attitudes, and their perception of fairness in employment relationships.

Keywords: medical workers; primary health care; incentives; personal and professional qualities; annual monitoring

For citation: Libina E.A., Sarhadov N.Sh., Manapov E.K. Efficiency Analysis of Modern Work Incentives for Medical Workers in the Primary Health Care System. *City Healthcare*. 2026;7(2):171-179. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i2;171-179>

Введение

Практика показывает, что качество выполнения должностных обязанностей, вовлеченность в трудовой процесс и лояльность медицинских работников к работодателю зависят от уровня их мотивации и выбора методов стимулирования [1]. В связи с этим стоит подчеркнуть, что в условиях высокой конкуренции, возникающей между частными медицинскими центрами и государственными лечебно-профилактическими учреждениями на рынке медицинских услуг, признание руководящим составом данного факта является важным, в том числе вследствие существования в настоящее время дефицита кадров, особенно в сфере оказания первичной медико-санитарной помощи [2, 3]. Одной из ключевых причин, оказывающих влияние на мотивацию медицинских работников, считаются уровень материального вознаграждения и принцип справедливости при определении его размера. Поэтому вопросам выбора максимально эффективных методов стимулирования труда медицинского персонала следует уделять пристальное внимание. Результативное применение системы мер по стимулированию персонала обеспечит рост производительности труда и раскроет дополнительные возможности для привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников.

Учитывая, что стимулы – это меры воздействия на работника, направленные на удовлетворение его потребностей [4], цель исследования состоит в анализе эффективности применяемых на практике методов стимулирования труда медицинских работников.

В качестве объекта исследования выбраны работники системы первичной медико-санитарной помощи, качественная работа которых обеспечивает не только правильную постановку диагноза и грамотный выбор методов лечения, но и результативность дальнейшего лечения пациента.

Материалы и методы

Использован такой метод кабинетного исследования, как обзор научной литературы по заявленной проблематике. С помощью методов анализа и синтеза получены новые данные и сделаны выводы, позволившие определить наиболее эффективные методы стимулирования медицинского персонала первичного звена.

Результаты и обсуждение

Изучение научной литературы по теме проводимого исследования позволило установить: для повышения результативности труда, формирования и развития высокопрофессионального кадрового потенциала организации сегодня топ-менеджерами активно используются различные методы и приемы. Вместе с тем стоит подчеркнуть, что до сих пор существует подмена понятий, вследствие которой система стимулирования сотрудников не дает желаемого результата. В данном случае речь идет о том, что воздействовать на работника для повышения его заинтересованности в производственном процессе можно двумя совершенно разными способами, между которыми существует ряд отличий. Во-первых, это мотивация, во-вторых, применение определенных стимулов [5]. Кардинальное отличие мотивации от стимулирования состоит в том, что мотивация опирается на потребности человека (причем должно соблюдаться условие доминирования высших потребностей над низшими), в то время как стимулирование нацелено на изменение поведения человека. При этом необходимо принимать во внимание, что стимуляция может проявляться как в положительной (одобрение, поощрение и т.д.), так и в отрицательной (порицание, лишение или сокращение премии и др.) формах [5].

Согласно общепринятой классификации, система стимулирования персонала включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное. При этом материальное стимулирование предполагает наличие доплат в том случае, если сотрудник достиг дополнительных результатов в своей деятельности, надбавок при условии увеличения значений показателей, демонстрирующих рост трудовой эффективности, и компенсацию расходов, появление которых обусловлено выполнением служебных обязанностей. Особо значимым при стимулировании персонала является факт получения премии за выдающиеся трудовые достижения [6]. Применение материального стимулирования требует от организации разработки критериев и соответствующего им размера поощрения на основе принципов обоснованности, прозрачности и справедливости.

В таблице 1 представлены основные формы стимулирования труда медицинских работников первичного звена.

Таблица 1. Основные формы стимулирования труда медицинских работников первичного звена (составлено авторами)
Table 1. Main work incentives for primary care workers (compiled by authors)

Вид стимулирования	Содержание	Меры	Ожидаемый эффект
Материальное	Экономическое поощрение за результаты труда и выполнение обязанностей	Заработная плата, премии, надбавки, доплаты, компенсации	Рост трудовой активности, повышение заинтересованности в результатах труда
Социальное	Предоставление гарантий и льгот, повышающих социальную защищенность	Льготный режим работы, компенсация лечения, санаторно-курортные путевки	Укрепление лояльности, снижение текучести кадров
Психологическое	Поддержание позитивного эмоционального климата и признания	Благодарности, одобрение, поддержка со стороны руководства	Повышение вовлеченности и удовлетворенности трудом
Моральное	Символическое признание профессиональных заслуг	Грамоты, звания, публичное признание достижений	Укрепление профессиональной идентичности и статуса
Организационное	Изменение условий и организации труда	Гибкий график, снижение нагрузки, улучшение условий труда	Уменьшение утомляемости, повышение устойчивости к профессиональному выгоранию

Источник: составлено авторами.
 Source: compiled by authors.

Результативность нематериального воздействия на персонал возрастает при условии не только детального изучения как личных, так и профессиональных потребностей работника (важен персонализированный подход), но и принятия во внимание таких характеристик, как возраст, интересы, социальная принадлежность и др. [6]. Например, для более зрелых сотрудников наиболее предпочтительным может стать снижение трудовой нагрузки, возможность поддерживать свое здоровье за счет работодателя. Семейных сотрудников может заинтересовать решение администрации о предоставлении льготного режима работы (поздний приход или ранний уход, что позволит в некоторой степени решить проблему с садиком или начальной школой). Основные формы нематериальной мотивации включают [6] социальную, психологическую, моральную и организационную мотивацию.

Возвращаясь к вопросу анализа эффективности современных методов стимулирования труда медицинских работников в системе первичной медико-санитарной помощи, отметим результаты, полученные в ходе проведения полевого исследования, выполненного методом анкетирования [7]. В данном исследовании приняли участие медицинские работники, причем основную долю респондентов составили врачи (83,4%). Также в анкетировании приняли участие руководители организаций и иные респонденты, не желавшие назвать свою должность, доля которых составила 10,2%. При этом стоит подчеркнуть: 80,9% респондентов составили сотрудники медицинских организаций первичного звена (как государственного, так и коммерческого сектора) [7].

Обработка анкет позволила установить [7]:

- низкую степень удовлетворенности медицинских работников по критериям «уровень физической и психологической нагрузки», «охрана здоровья сотрудников», «санитарно-гигиенические условия труда»;
- наибольшую неудовлетворенность размером заработной платы у работников государственных (муниципальных) медицинских организаций первичного звена (по сравнению с коллегами, работающими в негосударственном секторе);
- значимость наличия в системе стимулирования социальных гарантий.

Обобщив полученные результаты, можно выделить следующие основные направления разработки методов стимулирования медицинских работников первичного звена: физиологическая и психологическая нагрузка, нематериальное стимулирование, социальные гарантии, премирование, заработная плата, охрана здоровья (конфликты с пациентами и др.), санитарно-гигиенические условия.

Тем не менее результаты исследований, выполненных другими авторами, выдвигают в процессе стимулирования и мотивации персонала на первый план все-таки материальное стимулирование. Так, в работе [8] показано:

- наиболее важным фактором, влияющим на управление мотивацией медицинских работников, является зависимость заработной платы от результатов деятельности;
- при совершенствовании системы оплаты труда необходимо опираться на следующие принципы. Во-первых, повышение оплаты труда

должно быть оправданным и стоить работнику определенных дополнительных усилий. Во-вторых, соизмеримость и необходимость соотношения результата деятельности с действиями отдельно взятого сотрудника. При этом значения каждой последующей продуктивности работника не должны стать новым базисом для расчета заработной платы.

В качестве ключевого вывода Гриднев О.В. с соавт. утверждает, что на качество оказываемых медицинских услуг существенное положительное влияние оказывает внедрение эффективного контракта, а прозрачность системы стимулирования усиливает желание трудиться более эффективно [8].

По мнению Симоновой М.В. и Адыковой Д.Б., важнейшим фактором мотивации медицинского сотрудника является вознаграждение за его труд. Причем максимальный стимулирующий эффект наблюдается в случае зависимости оплаты труда от результатов трудовой деятельности [9]. Вместе с тем эти же авторы утверждают, что эффективность стимулирующих мер во многом определяется пониманием их значимости сотрудниками.

В настоящее время одним из наиболее действенных методов стимулирования медицинских работников является эффективный контракт, который представляет собой трудовой договор, в котором четко «прописаны как должностные обязанности и права работника, так и условия оплаты труда, поставленные в прямую зависимость от достижения значений критериев оценки эффективности его деятельности» [9]. В отличие от обычного трудового договора, новый документ содержит показатели и критерии оценки эффективности деятельности работника, в соответствии с которыми и происходит начисление стимулирующих выплат. При этом «величина последних определяется результатами и качеством оказанных населению услуг. Указываются в эффективном контракте и меры социальной поддержки» [9].

Предполагалось, что применение данного инновационного метода стимулирования на практике позволит работнику ясно увидеть прямую связь между уровнем заработной платы, результативностью и качеством выполняемой работы, что должно было повысить его заинтересованность в трудовом процессе и побудить к более полной профессиональной отдаче. Вместе с тем исследования практических аспектов реализации данной, безусловно, интересной и имеющей рациональное зерно идеи показали не вполне позитивные и совсем неожиданные результаты.

Так, Симоновой М.В. и Адыковой Д.Б. установлена слабая связь критериев оценки труда с параметрами государственного задания и критериями оценки всего учреждения. По мнению авторов,

критерии не отражают результаты труда работника, поскольку их характер в значительной степени обусловлен умениями и навыками работы с оборудованием, в то время как с результатами труда связь практически отсутствует, что, безусловно, не обеспечивает ожидаемого от системы стимулирования эффекта [9].

Драпкина О.М., Сененко А.Ш. и Шепель Р.Н., применив метод анкетирования сотрудников медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь с целью выявления ключевых направлений развития системы мотивации и стимулирования, получили следующие результаты:

- организация условий труда была признана наиболее важным фактором для более чем 80% респондентов;

- на втором месте оказалось направление, связанное с наличием четких критериев для оценки результатов работы;

- следующим по значимости фактором является ясная система поощрений и наказаний. При этом респонденты отметили, что важным элементом системы стимулирования является также установление диалога с администрацией в отличие от простого доведения критериев оценки труда до сотрудников;

- в области материального стимулирования на первом месте стоят выплаты, установленные за достижение высоких показателей в рамках эффективного контракта.

Стоит отметить и определенную роль методов нематериального стимулирования. Обработка результатов анкетирования выявила желание работников получать благодарственное письмо руководителя, а также возможность самостоятельно планировать график работы (что оказалось особенно актуальным для врачей-специалистов – так ответили 51% респондентов данной категории).

Анкета включала и отдельный блок «Пожелания респондентов в части корректировки современных методов стимулирования персонала», в числе которых были следующие: рост заработной платы, компенсация расходов на проезд, предоставление льготных путевок на санаторно-курортное лечение, компенсация расходов платного лечения, обеспечение спецодеждой за счет работодателя. Также были высказаны пожелания и нематериального характера: присвоение звания «Ветеран труда», награждение ведомственными грамотами, развитие корпоративной культуры и сохранение традиций (организация праздников, предоставление билетов на культурно-массовые мероприятия и др.).

В таблице 2 представлены основные проблемные зоны системы стимулирования медицинских работников, снижающие управленческие усилия, и направления ее совершенствования.

Таблица 2. Проблемные зоны современной системы стимулирования медицинских работников и направления ее совершенствования
Table 2. Problem areas of the modern incentive system in healthcare and proposals to improve it

Проблемная зона	Проявление проблемы	Направление совершенствования
Недостаточная удовлетворенность оплатой труда	Неудовлетворенность размером заработной платы, особенно в государственном секторе	Пересмотр принципов оплаты труда, усиление связи вознаграждения с результатами работы
Непрозрачность критериев стимулирования	Непонимание принципов начисления выплат, слабая связь оценки с реальными результатами труда	Разработка понятных, объективных и доступных критериев оценки эффективности
Высокая физическая и психологическая нагрузка	Утомляемость, профессиональное напряжение, риск выгорания	Оптимизация нагрузки, улучшение организации труда, охрана здоровья персонала
Недостаток социальных гарантий	Потребность в льготах, компенсациях, поддержке здоровья	Расширение социальных мер поддержки работников
Слабое развитие нематериального стимулирования	Недостаток признания, диалога с администрацией, корпоративной поддержки	Развитие моральных, организационных и психологических методов стимулирования
Унифицированный подход к стимулированию	Несоответствие стимулов индивидуальным потребностям работников	Внедрение персонализированного подхода с учетом возраста, семейного положения и профессионального статуса

Источник: составлено авторами.
 Source: compiled by authors.

Значимость применения различных современных методов стимулирования медицинских работников, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, не подвергается сомнению ввиду их особого положения в системе отечественного здравоохранения. Более детальное изучение данного вопроса позволило определить ключевые направления, в рамках которых разрабатываются методы воздействия на работников с целью корректировки их поведения. В связи с этим стоит подчеркнуть: в ходе проведения настоящего исследования наблюдается существенный разброс мнений касательно первостепенности и результативности отдельных методов стимулирования.

Определено, что сегодня эффективными являются как методы материального, так и нематериального стимулирования. Причем разные категории респондентов отдают предпочтение различным методам. Безусловно, большинство авторов сходятся во мнении о первостепенной важности денежного вознаграждения, а также всех нюансов, связанных с реализацией данного направления (прозрачность, объективность, восприимчивость критериев оценки труда персоналом и т.д.). Тем не менее присутствуют среди авторов и сторонники развития методов нематериального стимулирования, поскольку при достижении определенного возраста, карьерного роста и иных показателей удовлетворенности собственной жизнью происходит пересмотр ценностей в пользу нематериального благополучия.

Таким образом, при построении максимально эффективной системы стимулирования медицинского персонала первичного звена, на взгляд авторов настоящей статьи, необходимо в первую очередь опираться на мотивы работника, а также учитывать его личностные и профессиональные характеристики, проводить ежегодный мониторинг, позволяющий своевременно выявить новые мотивы и стимулы.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что проблема стимулирования труда медицинских работников первичного звена сохраняет высокую научную и практическую значимость, поскольку напрямую связана с качеством оказания медицинской помощи, устойчивостью кадрового обеспечения и эффективностью функционирования системы здравоохранения в целом. Особое положение работников первичной медико-санитарной помощи определяется тем, что именно они формируют первый уровень контакта пациента с системой здравоохранения, обеспечивают раннюю диагностику, координацию маршрутизации, сопровождение лечения и во многом определяют результативность последующих этапов медицинской помощи. В этих условиях вопросы разработки действенной системы стимулирования приобретают не частный управленческий, а системный характер.

Исследование показало, что в современной практике стимулирования медицинских работников сохраняется методологическая и прикладная проблема разграничения понятий мотивации и стимулирования. Подмена этих категорий затрудняет формирование действительно результативной кадровой политики, поскольку воздействие на поведение работника через внешние стимулы не всегда совпадает с внутренними мотивами профессиональной деятельности. Следовательно, построение эффективной системы стимулирования требует не только применения определенных мер поощрения, но и учета глубинных потребностей работников, их профессиональных ценностей, жизненных установок и восприятия справедливости в трудовых отношениях.

Таким образом, можно заключить, что совершенствование методов стимулирования медицинских работников первичного звена должно основываться на нескольких принципиальных положениях. Во-первых, необходима четкая дифференциация мотивации и стимулирования как разных, так и взаимосвязанных механизмов воздействия на трудовое поведение. Во-вторых, система стимулирования должна быть комплексной, сочетающей материальные и нематериальные формы воздействия. В-третьих, ключевыми

условиями ее результативности выступают прозрачность, справедливость, понятность критериев оценки и участие работников в обсуждении принципов стимулирования. В-четвертых, система должна быть персонализированной и учитывать социально-демографические, профессиональные и жизненные особенности различных категорий медицинского персонала. Наконец, важным условием устойчивости такой системы является регулярный мониторинг мотивационных установок работников, позволяющий своевременно корректировать применяемые меры и повышать их соответствие реальным потребностям персонала.

В практическом отношении это означает, что медицинские организации, стремящиеся повысить качество кадрового управления и удержать квалифицированный персонал, должны строить стимулирующую систему не как формальный набор выплат и льгот, а как продуманную, регулярно обновляемую и аналитически обоснованную модель управления трудовой вовлеченностью. Только при таком подходе стимулирование труда медицинских работников первичного звена сможет выполнять не только компенсаторную, но и развивающую функцию, способствуя укреплению кадрового потенциала системы здравоохранения в целом.

Список литературы

1. Чочаева М.М. Развитие системы мотивации персонала в медицинском центре. В кн.: Реформы в России и проблемы управления. Материалы 39-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. Москва; 2024. С. 315-320.
2. 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. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-6-463-470>
3. Москвичева М.Г., Полинов М.М. Анализ обеспеченности врачебными кадрами медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь городскому и сельскому населению Челябинской области. *Уральский медицинский журнал*. 2020;1(184):139-146. <https://doi.org/10.25694/URMJ.2020.01.25>
4. Чиженок А.А., Лымарева О.А., Слепцова Е.В. Современные методы стимулирования и мотивации труда. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020;2-2(60):157-160. Доступно по ссылке: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-stimulirovaniya-i-motivatsii-truda>
5. Лукашевская Д.А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала. *Вестник университета*. 2020;(1):156-163. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-1-156-163>
6. Елкина О.С., Замиралов Д.А., Сушков А.В. Особенности использования систем материального и нематериального стимулирования при управлении персоналом предприятий в современных условиях. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024;6(5):12-19. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.06.002>
7. Давыдович А.Р., Шмелева Т.В., Кресова Н.С. Неценовые компоненты конкурентоспособности медицинской организации первичного звена. *Экономика, предпринимательство и право*. 2020;10(10):2565-2578. <https://doi.org/10.18334/epp.10.10.110972>
8. Гриднев О.В., Никушкина И.Н., Андреева Д.М. и др. Совершенствование методики стимулирования медицинского персонала в условиях внедрения эффективного контракта. *Московская медицина*.

2019;6(34):40. Доступно по ссылке: <https://niiroz.ru/upload/iblock/5b8/5b82d497d43217d77f9b91945695fc7c.pdf>

9. Симонова М.В., Адыкова Д.Б. Применение эффективного контракта в здравоохранении. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2020;(1):71-75.
10. 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):12-21. <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2023-3825>
11. Андриянов Н.Ю., Тонконог В.В. Стимулирование работников организации как ключевой аспект успешного управления персоналом. *Труд и социальные отношения*. 2024;35(4):164-171.

References

1. Chochaeva M.M. Development of the staff motivation system in a medical center. In: Reforms in Russia and Management Issues. Proceedings of the 39th All-Russian Scientific Conference of Young Scientists. Moscow; 2024. p. 315-320 (In Russ.).
2. Khodakova O.V., Senotrusova Yu.E., Deev I.A., Kobayakova O.S. Staffing of doctors in primary health care in Russia. *Health Care of the Russian Federation*. 2023;67(6):463-470. (In Russ.) <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-6-463-470>
3. Moskvicheva M.G., Polinov M.M. Analysis of the availability of medical personnel for medical organizations providing primary health care to the urban and rural population of the Chelyabinsk region. *Ural Medical Journal*. 2020;1(184):139-146. (In Russ.) <https://doi.org/10.25694/URMJ.2020.01.25>
4. Chizhenok A.A., Lymareva O.A., Sleptsova E.V. Modern methods of labor stimulation and motivation. *Journal of Economy and Business*. 2020;2-2(60):157-160. (In Russ.) Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-stimulirovaniya-i-motivatsii-truda>
5. Lukashvskaya D.A. Differences between motivation and staff incentives. *University Bulletin [Vestnik Universiteta]*. 2020;(1):156-163. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-1-156-163>
6. Elkina O.S., Zamiralov D.A., Sushkov A.V. Features of the use of financial and non-financial incentive systems in the management of personnel of enterprises in modern conditions. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;6(5):12-19. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.06.002>
7. Davydovich A.R., Shmeleva T.V., Kresova N.S. Non-price components of the medical organization competitiveness in primary care. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020;10(10):2565-2578. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.10.10.110972>
8. Gridnev O.V., Nikushkina I.N., Andreeva D.M. et al. Improving the methodology for stimulating medical personnel in the context of implementing an effective contract. *Moscow Medicine*. 2019;6(34):40. (In Russ.). Available from: <https://niiroz.ru/upload/iblock/5b8/5b82d497d43217d77f9b91945695fc7c.pdf>
9. Simonova M.V., Adykova D.B. Application of an effective contract in healthcare. *Bulletin of VSU. Series: Economics and Management*. 2020;(1):71-75. (In Russ.) Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-effektivnogo-kontrakta-v-zdravoohranenii>
10. 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):12-21. (In Russ.) <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2023-3825>
11. Andrianov N.Y., Tonkonog V.V. Stimulation of employees of the organization as a key aspect of successful personnel management. *Labor and Social Relations*. 2024;35(4):164-171. (In Russ.)

Информация о статье

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование проводилось без спонсорской поддержки.

Article info

Conflict of interest: the authors declare that there is no conflict of interest.

Funding: the authors received no financial support for the research.

Сведения об авторах

Либина Екатерина Александровна – соискатель ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко», <https://orcid.org/0009-0003-0392-7805>

Сархадов Назир Шихмирзаевич – соискатель ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко», <https://orcid.org/0009-0004-3528-4733>

Манапов Эдуард Кантемирович – аспирант ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы», <https://orcid.org/0009-0000-5254-1464>

Вклад авторов

Е.А. Либина – концепция и дизайн исследования, редактирование текста; Н.Ш. Сархадов – анализ материала, написание текста, сбор и обработка материала, статистическая обработка данных; Э.К. Манапов – поиск литературы и анализ существующих практик.

Все авторы – утверждение окончательного варианта статьи, ответственность за целостность всех частей статьи.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Для корреспонденции

Сархадов Назир Шихмирзаевич
Uro-sarkhadov@mail.ru

Статья поступила 14.01.2026
Принята к печати 13.05.2026
Опубликована 26.06.2026

About authors

Ekaterina A. Libina – Applicant, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, <https://orcid.org/0009-0003-0392-7805>

Nazir Sh. Sarhadov – Applicant, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, <https://orcid.org/0009-0004-3528-4733>

Eduard K. Manapov – Postgraduate Student, Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of the Moscow Healthcare Department, <https://orcid.org/0009-0000-5254-1464>

Authors' contributions

E.A. Libina – research design and concept, manuscript editing; N.Sh. Sarhadov – literature analysis, manuscript writing, material collection and processing, statistical data processing; E.K. Manapov – literature search, analysis of existing practices.

All authors – approval of the final version, accountability for the integrity of all parts of the article.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

Corresponding author

Nazir Sh. Sarhadov
Uro-sarkhadov@mail.ru

Received 14.01.2026
Accepted for publication 13.05.2026
Published 26.06.2026