

© КУКУРИКА А.В., ЮРОВСКАЯ Е.И., 2024

Кукурика А.В.¹, Юровская Е.И.²

Мотивационные установки руководителей и рядовых врачей противотуберкулёзных организаций

¹Городской противотуберкулёзный диспансер г. Макеевки, 286136, Макеевка, Донецкая Народная Республика, Россия;

²Республиканская клиническая туберкулёзная больница, 283023, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия

РЕЗЮМЕ

Цель — определение различий в уровне общей профессиональной удовлетворённости и мотивационных предпочтениях руководящего состава и рядового персонала противотуберкулёзных медицинских организаций и разработка рекомендаций для совершенствования комплексной системы мотивации медицинских кадров.

Материалы и методы. Проведён анонимный социологический опрос 75 сотрудников медицинских организаций фтизиатрического профиля с использованием разработанной анкеты. Изучены уровень удовлетворённости профессиональной деятельностью и мотивационные установки медицинских работников, разработаны рекомендации по совершенствованию комплексной системы мотивации медицинских кадров.

Результаты. Руководители чаще не удовлетворены ключевыми факторами стимулирования по сравнению с врачами. Для врачей приоритетами являются верность профессиональному долгу, финансовое благополучие и стабильность; для руководителей — самореализация, профессиональный рост и социальный статус. Для врачей ведущими мотивами были материальные; руководители считают, что эффективность труда повысится при разработке системы индивидуальных стимулирующих выплат и при поддержании межличностных взаимоотношений в коллективе. По мнению рядовых сотрудников, конфликтные ситуации с руководителем происходят по причине возложения дополнительных обязанностей; по мнению руководителей — по причине их невыполнения. Степень удовлетворённости работников трудом можно охарактеризовать как высокую, что подтверждается желанием большого количества сотрудников продолжить работать на прежней должности.

Ограничения исследования: правдивость, поспешность и необдуманность ответов, искажение результатов за счёт социально-психологического влияния, малое количество опрошенных, принадлежность к узкой сфере деятельности.

Заключение. Оказание качественной противотуберкулёзной помощи населению вызывает повышенные требования к работе сотрудников медицинских организаций и их мотивации для выполнения должностных обязанностей. Проведённое исследование объективно отразило мнение медицинских работников противотуберкулёзных организаций о степени удовлетворённости профессиональной деятельностью, о влиянии факторов стимулирования труда и сложившихся взаимоотношениях в коллективе. Выявленные факторы и разработанные рекомендации позволят руководителям различных уровней управления дифференцированно подходить к совершенствованию и внедрению мотивационной политики.

Ключевые слова: система мотивации; удовлетворённость трудом; факторы стимулирования; медицинский персонал; здравоохранение

Для цитирования: Кукурика А.В., Юровская Е.И. Мотивационные установки руководителей и рядовых врачей противотуберкулёзных организаций. *Здравоохранение Российской Федерации.* 2024; 68(1): 25–31. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2024-68-1-25-31> <https://elibrary.ru/gamgmr>

Для корреспонденции: Кукурика Анастасия Владимировна, врач-фтизиатр Городского противотуберкулёзного диспансера г. Макеевки, 286136, Макеевка, Донецкая Народная Республика, Россия. E-mail: nasya_kukurika@mail.ru

Участие авторов: Кукурика А.В. — концепция и дизайн исследования, написание текста, редактирование, статистическая обработка; Юровская Е.И. — сбор и обработка материала. **Все соавторы:** утверждение окончательного варианта статьи, ответственность за целостность всех частей статьи.

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов в связи с публикацией данной статьи.

Поступила 29.07.2022 / Принята в печать 12.10.2022 / Опубликована 26.02.2024

Anastasiia V. Kukurika¹, Ekaterina I. Iurovskaia²

Motivation attitudes of managers and ordinary employees of anti-tuberculosis organizations

¹Makeevka Municipal Tuberculosis Dispensary, Makeyevka, 286136, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

²Republican Clinical Tuberculosis Hospital, Donetsk, 283023, Donetsk People's Republic, Russian Federation

ABSTRACT

The purpose of the study was to identify differences in the level of general professional satisfaction and motivational preferences of the managers and ordinary personnel of tuberculosis institutions.

Materials and methods. An anonymous sociological survey of 75 employees of medical institutions of phthiatric profile using the developed questionnaire was conducted. The level of satisfaction with occupational activity and motivational attitudes of medical workers was studied, and recommendations for improving the complex system of motivation of medical personnel were developed.

Results. Managers are more likely to be dissatisfied with the key incentives compared to doctors. The priorities for doctors are loyalty to occupational duty, financial well-being and stability, for managers — self-realization, professional growth and social status. For doctors, the main motives are material, managers believe labour efficiency to increase due to developing a system of individual incentive payments and maintaining interpersonal relationships in the team. Conflict situations with a manager occur due to the imposition of additional responsibilities

according to ordinary employees, to the managers' opinion — their failure. The degree of employee satisfaction with work can be characterized as high, which is confirmed by the desire of a large number of employees to continue working in their previous position.

Limitations: truthfulness, hasty and rash answers, distortion of results due to socio-psychological influence, small number of respondents, belonging to a narrow sphere of activity.

Conclusion. When developing a motivation system for employees of anti-tuberculosis institutions, it is necessary to agree on satisfaction with working conditions of all occupational categories, improve incentive methods while maintaining existing favourable factors, create an individual incentive system based on investments in human resources, manage the motivational environment taking into account group affiliation, individual characteristics, preferences and personal qualities of employees, as well as assessment of employee satisfaction with innovations through regular questionnaires, sociological surveys.

Keywords: motivation system; job satisfaction; incentive factors; medical personnel; healthcare

For citation: Kukurika A.V., Iurovskaia E.I. Motivation attitudes of managers and ordinary employees of anti-tuberculosis organizations. *Zdravookhranenie Rossiiskoi Federatsii / Health Care of the Russian Federation, Russian journal*. 2024; 68(1): 25–31. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2024-68-1-25-31> <https://elibrary.ru/gamgmr> (in Russian)

For correspondence: Anastasiya V. Kukurika, phthisiatrician of Makeevka Municipal Tuberculosis Dispensary, Makeyevka, 286136, Donetsk People's Republic, Russian Federation. E-mail: nastya_kukurika@mail.ru

Contribution of the authors: Kukurika A.V. — research concept and design, text writing, editing, statistical processing; Iurovskaia E.I. — collection and processing of material. All authors are responsible for the integrity of all parts of the manuscript and approval of its final version.

Acknowledgment. The study had no sponsorship.

Conflict of interest. The authors declare no conflict of interest.

Received: July 29, 2022 / Accepted: October 12, 2022 / Published: February 26, 2024

Введение

Проблема мотивации персонала остаётся одной из ключевых в организации работы в различных отраслях экономики, в том числе в здравоохранении. В широком смысле мотивация представляет процесс побуждения себя и других людей к эффективной деятельности путём формирования мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации [1, 2]. Грамотная система мотивации медицинского персонала, ориентированная на построение долгосрочных целей, условий развития, поддержку организационного климата, увеличение вовлечённости сотрудников в свою работу, решает большинство проблем, с которыми сталкивается сфера здравоохранения в условиях меняющихся рыночных отношений [3, 4]. Для формирования и дальнейшего развития системы мотивации необходимо учитывать удовлетворённость трудом, индивидуальные особенности и нужды работников, выявить соответствие существующего уровня стимулирования ожиданиям сотрудников [5, 6]. Совершенствование мотивации персонала определяет степень привлекательности выполняемой работы, побуждает исполнять свои обязанности на более высоком уровне и получать от работы удовлетворение [7, 8].

Несмотря на значительный прогресс в диагностике и лечении туберкулёза (ТБ), он по-прежнему остаётся значимой проблемой общественного здравоохранения, в частности из-за наличия высокого бремени ТБ с множественной и широкой лекарственной устойчивостью (МЛУ/ШЛУ-ТБ) и распространения ТБ, сочетанного с ВИЧ-инфекцией (ТБ/ВИЧ). На территории Донецкой Народной Республики (ДНР) по состоянию на 2021 г. общая эпидемическая ситуация по ТБ остаётся под управляемым контролем со стороны фтизиатрической службы с сохранением тенденции к дальнейшему улучшению. Показатель заболеваемости ТБ в 2021 г. снизился почти на 25% по сравнению с 2014 г. и составил 38,7 на 100 тыс. населения. Имеющиеся различия в уровнях эпидемиологических показателей на отдельных административных территориях ДНР обусловлены затяжными военными действиями и миграцией населения.

Дополнительными факторами, снижающими качество оказания медицинской помощи пациентам с ТБ, явились низкая мотивация медицинских кадров и наличие относи-

тельно небольшого числа стимулов, направленных на поощрение развития их профессиональных навыков.

Изучение мотивации работников медицинской сферы проводилось многими авторами, однако большинство из них не использовали дифференциацию персонала по должностному профилю и профессиональным категориям [9, 10]. Остаются малоизученными такие факторы, как влияние профиля медицинской организации, моральные ценности, психологический климат в коллективе, оказывающие значительное влияние на степень мотивации к труду как рядовых врачей, так и руководителей [11, 12].

Цель исследования — определение различий в уровне общей профессиональной удовлетворённости и мотивационных предпочтениях руководящего состава и рядового персонала противотуберкулёзных медицинских организаций и разработка рекомендаций для совершенствования комплексной системы мотивации медицинских кадров.

Материалы и методы

Для определения уровня профессиональной удовлетворённости и мотивационных установок работников медицинских организаций фтизиатрического профиля в IV квартале 2021 г. было проведено анкетирование 75 сотрудников, среди которых 1-ю группу составили 50 рядовых врачей, а 2-ю группу — 25 руководителей структурных подразделений Республиканской клинической туберкулёзной больницы и Городского противотуберкулёзного диспансера г. Макеевки.

Для сбора данных проведён анонимный социологический опрос с использованием специально разработанной авторами анкеты. При статистической обработке данных учитывались доли (p) и средние ошибки репрезентативности (m). При сравнении групп применяли критерий Фишера, критическим значением которого считали $p \leq 0,05$.

Результаты

В гендерной структуре медицинского персонала преобладали женщины, доля которых составляла 76 и 80% в 1-й и 2-й группах соответственно. В обеих группах преобладали лица в возрасте от 31 до 50 лет, доля которых составляла 66 и 88% соответственно.

Анализ уровня профессиональной удовлетворённости работой, выполняемой медицинскими работниками, пока-

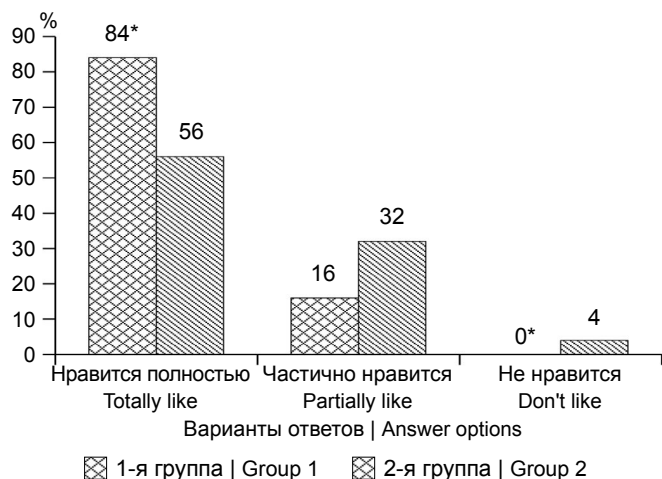


Рис. 1. Результаты анализа уровня профессиональной удовлетворённости работой, выполняемой медицинскими работниками 1-й и 2-й групп, %.

* $p \leq 0,05$ по сравнению со 2-й группой.

Fig. 1. The results of the analysis of the level of professional satisfaction with the work performed by medical workers I and II group, %.

* — significance of differences ($p \leq 0.05$).

зал, что доля тех, кого работа удовлетворяла полностью, была высокой и составляла 84 и 56% в 1-й и 2-й группах соответственно, причём в 1-й группе значение данного показателя было достоверно выше ($p \leq 0,05$; **рис. 1**).

Далее медицинским работникам было предложено определить наиболее значимые факторы, оказавшие влияние на выбор занимаемой должности. При этом значение фактора «помощь людям» подразумевало непосредственное оказание медицинской помощи и психологической поддержки пациентам с ТБ; фактор «способ заработка» означал исключительно финансовую выгоду; фактор «стабильность» включал в себя регулярную выплату заработной платы, а также гарантию занятости. Отдельно были выделены такие факторы, как «признание и уважение», «самореализация», «профессиональный рост» и «получение навыков» для анализа выявленных взаимосвязей между данными факторами.

Результаты социологического опроса показали, что в 1-й группе при выборе занимаемой должности наиболее приоритетными факторами были помощь людям (90%), материальное благополучие (88%) и стабильность (86%) ($p \leq 0,05$). Во 2-й группе таковыми являлись возможность реализации (80%), помощь людям (72%), признание и уважение (68%). В обеих группах при выборе занимаемой должности практически не имели значения профессиональный рост, возможность приобретения новых навыков и отношения в коллективе (**рис. 2**).

Результаты анализа взаимосвязи между факторами «стимулирования» и уровнем удовлетворённости профессиональной деятельностью представлены в **табл. 1**. По мнению опрошенных, заработная плата удовлетворяла подавляющее большинство из них в обеих группах — 96 и 92% респондентов. График работы устраивал 98% рядовых врачей из 1-й группы, однако среди руководящего персонала во 2-й группе 12% опрошенных были недовольны существующим расписанием ($p \leq 0,05$). Самостоятельность в принятии решений устраивала 94% рядовых врачей, однако среди руководящего состава каждый 6-й человек (16%) был ограничен в принятии самостоятельных решений ($p \leq 0,05$). Возможность карьерного роста устраивала 94% рядовых врачей в 1-й группе, однако 4% из них ($p \leq 0,05$) не видели перспективы для продвижения по карьерной лестнице. Среди руководящего состава во 2-й группе 16% составляли лица, уклонившиеся от ответа на данный вопрос. Причинами низкой мотивации для карьерного роста среди руководящего состава могут быть профессиональное выгорание, игнорирование инициативы, непризнание достижений в работе со стороны высшего руководства и т.д.

Несмотря на то что подавляющее большинство рядовых медицинских работников противотуберкулёзных организаций были довольны организацией рабочих мест, среди руководителей 12% уклонились от ответа на данный вопрос ($p \leq 0,05$). Отношениями с коллегами и руководителем были удовлетворены 100% респондентов 1-й группы ($p \leq 0,05$). Однако среди руководящего состава доля лиц, которых не устраивали отношения, выстроенные с коллегами, составляла 8%, а с подчинёнными — 20% ($p \leq 0,05$). Доля лиц, удовлетворённых результатами трудовой деятельности, в обеих группах была высокой и составляла 82 и 85%.

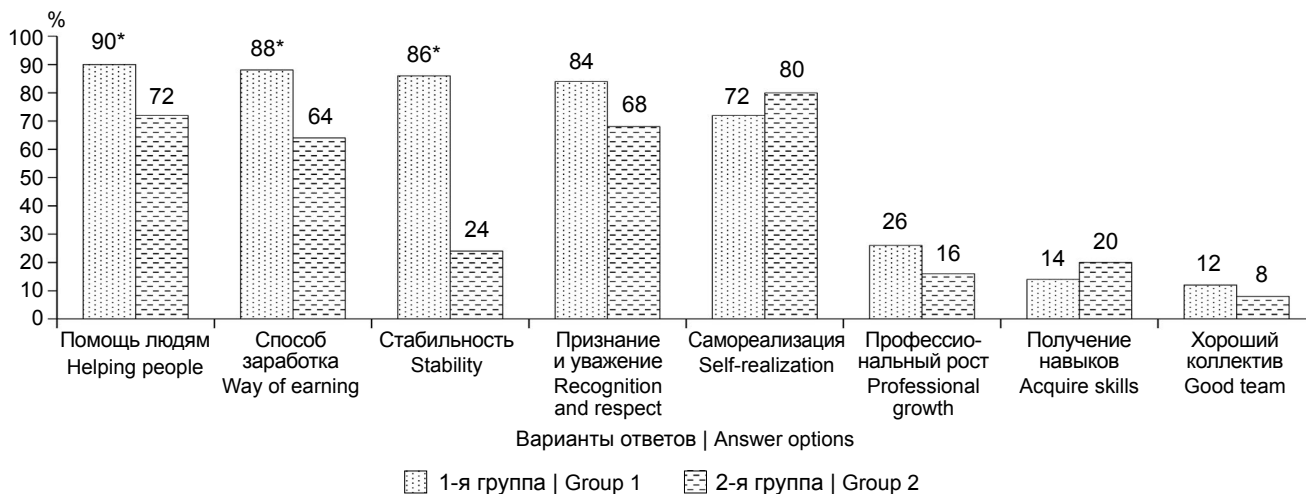


Рис. 2. Результаты анализа основных факторов 1-й и 2-й групп, %.

* $p \leq 0,05$ по сравнению со 2-й группой.

Fig. 2. Results of the analysis of the main factors of I and II groups, %

* — significance of differences ($p \leq 0.05$).

Таблица 1. Результаты анализа основных факторов, представленных в анкете I и II групп, *n* (%)**Table 1.** Results of the analysis of the main factors presented in the questionnaire of the 1st and the 2nd groups, *n* (%)

Факторы Factors	Удовлетворённость Satisfaction	1-я группа 1 st group <i>n</i> = 50	2-я группа 2 nd group <i>n</i> = 25
Зарботная плата Salary	Удовлетворяет Satisfies	48 (96%)	23 (92%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	0*	2 (8%)
	Затруднились ответить Difficult to answer	2* (4%)	0
График работы Work schedule	Удовлетворяет Satisfies	49* (98%)	22 (88%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	0*	3 (12%)
	Затруднились ответить Difficult to answer	1* (2%)	0
Самостоятельность в принятии решений Independence in decision making	Удовлетворяет Satisfies	47* (94%)	20 (80%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	2* (4%)	4 (16%)
	Затруднились ответить Difficult to answer	1 (2%)	1 (4%)
Возможность карьерного роста Opportunity for career growth	Удовлетворяет Satisfies	47 (94%)*	21 (84%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	2 (4%)*	0
	Затруднились ответить Difficult to answer	1* (2%)	4 (16%)
Санитарно-гигиенические условия рабочего места Sanitary and hygienic conditions of the workplace	Удовлетворяет Satisfies	47 (94%)	22 (88%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	2* (4%)	0
	Затруднились ответить Difficult to answer	1* (2%)	3 (12%)
Отношения с коллегами Relationships with colleagues	Удовлетворяет Satisfies	50* (100%)	23 (92%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	0*	2 (8%)
Отношения с руководителем/подчинёнными Relationship with supervisor/subordinates	Удовлетворяет Satisfies	50* (100%)	20 (80%)
	Не удовлетворяет Doesn't satisfy	0*	5 (20%)
В какой степени Вы удовлетворены результатом своего труда? (от 0 до 100%) To what extent are you satisfied with the result of your work? (from 0 to 100%)		82%	85%

Примечание. * $p \leq 0,05$ по сравнению со 2-й группой.

Note. * $p \leq 0.05$ compared with the 2nd group.

Результаты анализа влияния методов стимулирования на повышение трудовой мотивации сотрудников противотуберкулёзных организаций представлены в **табл. 2**. Респондентам из 1-й группы было предложено выбрать наиболее значимые методы трудового стимулирования, в то время как респондентам из 2-й группы — наиболее эффективные методы стимулирования. Для рядовых врачей ведущими стимулами для повышения эффективности трудовой деятельности явились доплата за дополнительную работу (92%) и доплата за наличие вредных условий труда или «вредный стаж» (46%). Среди руководителей 64% лиц указали, что эффективность труда медицинских работников можно повысить путём разработки системы индивидуальных стимулирующих выплат, а 56% из них также подчеркнули важность развития позитивных межличностных взаимоотношений в коллективе.

Результаты изучения основных причин развития конфликтных ситуаций между рядовыми врачами и руководящим составом противотуберкулёзных организаций представлены в **табл. 3**. По мнению 56% рядовых врачей, основной причиной конфликтов с руководящим составом является возложение на врачей дополнительных функциональных обязанностей. При этом 80% руководящего состава отметили, что данные дополнительные обязан-

ности не выполняются рядовыми врачами. Причиной сложившейся ситуации является высокий коэффициент совместительства и различного рода подработки, существующие в противотуберкулёзных организациях. При этом финансирование дополнительных функциональных обязанностей, возложенных на рядовых врачей, носит обезличенный и уравнительный характер, поэтому дополнительная работа для рядовых врачей воспринимается как переработка.

Результаты анализа планов на ближайшие 1–2 года среди рядовых врачей и руководящего состава показали, что подавляющее большинство медицинских работников в обеих группах (90 и 92% соответственно) собираются продолжить работу на прежних должностях. Перспективу карьерного роста видят для себя лишь 2 и 4% сотрудников в обеих группах, а сменить структурное подразделение предполагают 6 и 4% респондентов (**табл. 4**).

По-видимому, для рядовых врачей основными приоритетами являются верность профессиональному долгу, финансовое благополучие и стабильность, в то время как среди руководящего состава высокая заработная плата не всегда служит главным критерием удовлетворённости выполняемой работой. Для руководителей дополнительными важными факторами являются самореализация и наличие возможностей для карьерного роста.

Таблица 2. Результаты анализа методов стимулирования трудовой мотивации сотрудников противотуберкулёзных организаций 1-й и 2-й групп, *n* (%)

Table 2. Results of the analysis of methods for stimulating labor motivation of employees of anti-tuberculosis organizations of the 1st and the 2nd groups, *n* (%)

1-я группа 1 st group <i>n</i> = 50	2-я группа 2 nd group <i>n</i> = 25
Приоритетные методы стимулирования Priority incentive methods	Что необходимо для улучшения системы мотивации? What is needed to improve the motivation system?
Доплата за дополнительную работу Extra work allowance	46 (92%) Разработка системы индивидуальных стимулирующих выплат Development of a system of individual incentive payments
Доплата за вредный стаж Compensation for harmful experience	23 (46%) Рейтинговые списки сотрудников по качеству выполняемой работы Rating lists of employees by the quality of work performed
Увеличение отпуска Vacation increase	2 (4%) Ориентация на сильные стороны при делегировании полномочий, возможность карьерного роста Focus on strengths in delegating authority, career opportunities
Обучение (курсы, тренинги) Education (courses, trainings)	5 (10%) Административные наказания, штрафы Administrative penalties, fines
Корпоративная культура Corporate culture	0 Поддержание межличностных взаимоотношений в коллективе Maintaining interpersonal relationships in the team
	16 (64%)
	10 (40%)
	9 (36%)
	3 (12%)
	14 (56%)

Таблица 3. Результаты анализа причин развития конфликтных ситуаций между рядовыми врачами и руководителями 1-й и 2-й групп, *n* (%)

Table 3. Results of the analysis of the causes of the development of conflict situations between ordinary doctors and leaders of the 1st and the 2nd groups, *n* (%)

1-я группа 1 st group <i>n</i> = 50	2-я группа 2 nd group <i>n</i> = 25
Причины недоразумений, конфликтов с руководителем Causes of misunderstandings, conflicts with the leader	Причины недоразумений, конфликтов с подчинёнными Causes of misunderstandings, conflicts with subordinates
Невозможность карьерного роста Impossibility of career growth	0 Некомпетентность сотрудников Employee incompetence
Возложение дополнительных функциональных обязанностей Assignment of additional functional duties	28 (56%) Невыполнение сотрудниками функциональных обязанностей Non-fulfillment of functional duties by employees
Переработка Extra work	12 (24%) Переработка Recycling
Несправедливое распределение заработной платы, премий Unfair distribution of salaries, bonuses	6 (12%) Несправедливое распределение заработной платы, премий Unfair distribution of salaries, bonuses
Личностная неприязнь Personal dislike	4 (8%) Личностная неприязнь Personal dislike
	3 (12%)
	20 (80%)
	0
	0
	2 (8%)

Таблица 4. Результаты анализа планов респондентов 1-й и 2-й групп на ближайшие 1–2 года, *n* (%)

Table 4. Results of the analysis of plans for the next 1–2 years the 1st and the 2nd groups, *n* (%)

Планы на ближайшие 1–2 года Plans for the next 1–2 years	1-я группа 1 st group <i>n</i> = 50	2-я группа 2 nd group <i>n</i> = 25
Продолжать работать на прежней должности Continue working in your current position	45 (90%)	23 (92%)
Перейти на более высокую должность Move to a higher position	1 (2%)	1 (4%)
Перейти в другое структурное подразделение Move to another structural unit	3 (6%)	1 (4%)
Перейти в другую организацию без смены специальности Move to another institution without changing specialty	1 (2%)	0
Перейти в другую организацию со сменой специальности Transition to another institution with a change of specialty	0	0

Обсуждение

Проведённое исследование показало, что профессиональная деятельность медицинских работников противотуберкулёзных организаций зачастую носит полимотивированный характер. В результате мнение рядовых врачей и руководителей по ряду вопросов диаметрально расходилось. Среди рядовых врачей первоочередным явилось сохранение существующей работы и доплат за вредные условия труда с одновременным сокращением дополнительных функциональных обязанностей, финансирование которых носит обезличенный и уравнилительный характер и воспринимается ими как переработка. Результаты проведённого исследования также показали, что большинство рядовых врачей не находят взаимосвязи между профессиональным ростом и повышением уровня их заработной платы.

Среди руководящего состава, имеющего значительно более высокий уровень заработной платы, первоочередным явилась возможность для самореализации и карьерного роста. Кроме того, для руководителей основным стимулирующим фактором повышения заработной платы среди рядового состава явилась разработка системы индивидуальных стимулирующих выплат, а также развитие позитивных межличностных взаимоотношений в коллективе.

На основании полученных данных были разработаны ключевые рекомендации для формирования персонал-ориентированной системы управления медицинской организацией фтизиатрического профиля:

- совершенствование методов стимулирования трудовой деятельности рядовых врачей при сохранении и поддержании имеющихся позитивных факторов;
- создание системы индивидуального стимулирования рядовых врачей, основанной на финансировании по результатам трудовой деятельности и приверженности профессиональному развитию и приобретению новых навыков;
- создание условий для самореализации и карьерного роста среди руководящего состава;
- оценка удовлетворённости медицинских работников нововведениями в динамике посредством проведения регулярного анкетирования, социологических опросов.

Ограничения исследования. В качестве ограничений данного исследования можно выделить количественный параметр (75 сотрудников); качественный параметр (медицинские работники); субъективные факторы (правдивость, поспешность и необдуманность ответов, искажение результатов за счёт социально-психологического влияния).

Заключение

Оказание качественной противотуберкулёзной помощи населению предъявляет повышенные требования к работе сотрудников медицинских организаций и повышению их мотивации для выполнения должностных обязанностей. Проведённое исследование объективно отразило мнение медицинских работников противотуберкулёзных организаций о степени удовлетворённости профессиональной деятельностью, о влиянии факторов стимулирования труда и сложившихся взаимоотношениях в коллективе. Полученные результаты несомненно могут быть рекомендованы для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества оказания противотуберкулёзной помощи населению. Выявленные факторы

и разработанные рекомендации позволят руководителям различных уровней управления дифференцированно подходить к совершенствованию и внедрению мотивационной политики.

ЛИТЕРАТУРА

(п.п. 5, 8, 10, 12 см. References)

1. Цой С.Ю. Ценностно-мотивационные аспекты удовлетворенности трудом сотрудников здравоохранения. *Научное обозрение. Педагогические науки*. 2019; (2-1): 60–4. <https://elibrary.ru/swhenc>
2. Костикова А.Ю., Черкасов С.Н. Мотивационные установки руководителей медицинских организаций. *Журнал научных статей «Здоровье и образование в XXI веке»*. 2017; 19(4): 78–80. <https://elibrary.ru/xuvkfp>
3. Александрова О.А., Ярашева А.В., Аликперова Н.В., Виноградова К.В., Аксенова Е.И. Проблемы исследования мотивации к труду работников медицинских организаций. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2020; 28(S2): 1049–55. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1049-1055> <https://elibrary.ru/pueeah>
4. Кукурика А.В. Перспективы развития системы мотивации как составляющей управления персоналом государственного учреждения здравоохранения. *Лидерство и менеджмент*. 2021; 8(2): 265–76. <https://doi.org/10.18334/lim.8.2.112096> <https://elibrary.ru/zmnxha>
6. Мунтян И.А., Карасева Л.А. Анализ факторов, влияющих на степень удовлетворенности трудом медицинского персонала. *Медсестра*. 2021; (5): 29–38. <https://doi.org/10.33920/med-05-2105-04> <https://elibrary.ru/ieonfp>
7. Коростелев С.А., Белостоцкий А.В., Песенникова Е.В., Марченко С.Д., Большакова Е.В. Совершенствование мотивации медицинских работников. *Дневник казанской медицинской школы*. 2018; (3): 47–51. <https://elibrary.ru/yvfmxx>
9. Ферафонтова М.В., Белова Н.М. Направления совершенствования системы мотивации персонала как фактор повышения эффективности системы оплаты труда персонала предприятия. *Научный взгляд в будущее*. 2020; 2(17): 27–31. <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-026> <https://elibrary.ru/yxwqlw>
11. Тимофеев Д.А., Еругина М.В., Кром И.Л., Цвигайло М.А. Управление профессиональной мотивацией персонала медицинской организации. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2019; 27(1): 50–3. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2019-27-1-50-53> <https://elibrary.ru/ywzqip>

REFERENCES

1. Tsoy S.Yu. Value-motivational aspects and job satisfaction of health care staff. *Nauchnoe obozrenie. Pedagogicheskie nauki*. 2019; (2–1): 60–4. <https://elibrary.ru/swhenc> (in Russian)
2. Kostikova A.Yu., Cherkasov S.N. Motivational unit of the heads of medical organisation. *Zhurnal nauchnykh statey «Zdorov'e i obrazovanie v XXI veke»*. 2017; 19(4): 78–80. <https://elibrary.ru/xuvkfp> (in Russian)
3. Aleksandrova O.A., Yarasheva A.V., Alikperova N.V., Vinogradova K.V., Aksanova E.I. Instruments for increasing labor motivation of medical organizations employees. *Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*. 2020; 28(S2): 1049–55. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1049-1055> <https://elibrary.ru/pueeah> (in Russian)
4. Kukurika A.V. Prospects for the development of the motivation system as a component of the personnel management of a public health institution. *Liderstvo i menedzhment*. 2021; 8(2): 265–76. <https://doi.org/10.18334/lim.8.2.112096> <https://elibrary.ru/zmnxha> (in Russian)
5. Chmielewska M., Stokwizewski J., Filip J., Hermanowski T. Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Serv. Res.* 2020; 20(1): 701. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05573-z>
6. Muntyan I.A., Karaseva L.A. Analysis of factors affecting the degree of satisfaction labor of the medical personnel. *Medsestra*. 2021; (5): 29–38. <https://doi.org/10.33920/med-05-2105-04> <https://elibrary.ru/ieonfp> (in Russian)

7. Korostelev S.A., Belostotskiy A.V., Pesennikova E.V., Marchenko S.D., Bol'shakova E.V. Improvement of motivation of medical workers. *Dnevnik kazanskoj meditsinskoj shkoly*. 2018; (3): 47–51. <https://elibrary.ru/yvffmmx> (in Russian)
8. Goncharuk A.G. Exploring a motivation of medical staff. *Int. J. Health Plann. Manage.* 2018; 33(4): 1013–23. <https://doi.org/10.1002/hpm.2555>
9. Ferafontova M.V., Belova N.M. Directions for improving the personnel motivation system as a factor for improving the efficiency of the company's remuneration system. *Nauchnyy vzglyad v budushchee*. 2020; 2(17): 27–31. <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-026> <https://elibrary.ru/yxwqlqw> (in Russian)
10. Kitsios F., Kamariotou M. Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*. 2021; 7(4): e06857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon>
11. Timofeev D.A., Erugina M.V., Krom I.L., Tsvigaylo M.A. The management of professional motivation of medical organization personnel. *Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*. 2019; 27(1): 50–3. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2019-27-1-50-53> <https://elibrary.ru/ywziqp> (in Russian)
12. Siebenhüner K., Battegay E., Hämmig O. Temporal work stressors and satisfaction with work, life and health among health professionals in Switzerland. *Swiss Med. Wkly*. 2020; 150: w20175. <https://doi.org/10.4414/sm.w.2020.20175>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Кукурика Анастасия Владимировна — врач-фтизиатр, Городской противотуберкулезный диспансер г. Макеевки, 286136, Макеевка, Донецкая Народная Республика, Россия. E-mail: nastya_kukurika@mail.ru

Юровская Екатерина Игоревна — врач-фтизиатр, Республиканская клиническая туберкулезная больница, 283023, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия. E-mail: doctorstoptb@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Anastasiia V. Kukurika — phthisiatrician, Makeevka Municipal Tuberculosis Dispensary, Makeyevka, 286136, Donetsk People's Republic, Russian Federation. E-mail: nastya_kukurika@mail.ru <https://orcid.org/0000-0003-3383-7723>

Ekaterina I. Yurovskaia — phthisiatrician, Republican Clinical Tuberculosis Hospital, Donetsk, 283023, Donetsk People's Republic, Russian Federation. E-mail: doctorstoptb@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-4681-550X>