



УДК 159.9

<https://doi.org/10.26516/2304-1226.2025.54.59>

Многофактурная структура мотивации труда поликлинических работников

М. В. Прохорова*

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского, г. Нижний Новгород, Россия

Приволжский исследовательский медицинский университет, г. Нижний Новгород, Россия

Т. В. Маркелова, А. В. Прохорова, А. С. Заладина

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского, г. Нижний Новгород, Россия

Н. И. Ушакова

Городская поликлиника № 30 Советского района, г. Нижний Новгород, Россия

Аннотация. Выявляются особенности многофакторной структуры мотивации труда поликлинических работников с помощью теста MILAM на выборке из 193 респондентов, трудящихся в двух муниципальных поликлиниках. Установлено, что ключевыми положительными мотивами труда поликлинических работников выступают хорошие отношения в коллективе, хорошие условия труда. Ведущим отрицательным мотивом, из-за которого возможен отказ от работы в организации, названа нездоровая психологическая атмосфера. Среди вторичных мотивов труда наблюдается преобладание избегания неудач над надеждой на успех. Отмечается, что внешняя отрицательная мотивация труда поликлинических работников преобладает над примерно равными по уровню выраженности внутренней и внешней положительной мотивацией. Делается вывод, что для решения задачи по повышению мотивации персонала руководству поликлиник следует сконцентрировать основные усилия на формировании благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые слова: мотивация труда, положительные мотивы труда, отрицательные мотивы труда, первичные мотивы труда, вторичные мотивы труда, внешняя мотивация труда, внутренняя мотивация труда, MILAM.

Для цитирования: Многофактурная структура мотивации труда поликлинических работников / М. В. Прохорова, Т. В. Маркелова, А. В. Прохорова, А. С. Заладина, Н. И. Ушакова // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2025. Т. 54. С. 59–72. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2025.54.59>

Multifactorial Structure of Labor Motivation of Polyclinic Employees

M. V. Prokhorova*

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod,
Russian Federation*

Privolzhsky Research Medical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation

T. V. Markelova, A. V. Prokhorova, A. S. Zaladina

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod,
Russian Federation*

N. I. Ushakova

City Polyclinic N 30 of the Sovetsky District, Nizhny Novgorod, Russian Federation

Abstract. The study is aimed at revealing special aspects of multifactorial structure of labor motivation of polyclinic employees using MILAM test on a sample of 192 respondents working in two municipal polyclinics. It has found that key positive labor motives for polyclinic employees are good relations with their co-workers and good working environment. A leading negative motive is unhealthy psychological atmosphere, which can force a person refuse to work in a certain organization. As for secondary labor motives, avoidance of failures prevail over hope of success. External negative labor motivation prevails over almost equally pronounced internal and external positive motivation. To increase staff motivation organizational leadership should focus on creating favorable social and psychological climate.

Keywords: labor motivation, positive labor motives, negative labor motives, primary labor motives, secondary labor motives, external labor motivation, internal labor motivation, MILAM.

For citation: Prokhorova M.V., Markelova T.V., Prokhorova A.V., Zaladina A.S., Ushakova N.I. Multifactorial Structure of Labor Motivation of Polyclinic Employees. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, 2025, vol. 54, pp. 59–72. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2025.54.59> (in Russian)

Введение

Дефицит врачей и среднего медицинского персонала¹ создаёт трудности как в реализации национальных проектов «Семья», «Продолжительная и активная жизнь»², так и в получении качественной и своевременной медицинской помощи населением нашей страны. В принятии решения о трудоустройстве и дальнейшей работе в первичном звене здравоохранения, к которому и относятся поликлиники, важную роль играет мотивация труда [Mutmainah, Vanchapo, Wawo, 2023]. Это касается как действующих врачей, фельдшеров и медсестёр, так и выпускников и студентов медицинских вузов и училищ. Авторы научных работ, затрагивающих мотивацию профессионального выбора [Мотивационные …, 2020] и мотивацию труда [Мотивация …, 2024; Ходакова, Сенотрусова, 2025], сходятся во мнении, что обозна-

¹ Исаев: Дефицит кадров в здравоохранении и образовании остается острой проблемой // Рос. газ. 2025. 11 марта. URL: <https://rg.ru/2025/03/11/kadry-dlia-meditsinskikh-i-obrazovatelnyh-organizacij.html> (дата обращения: 01.09.2025) ; Мурашко: дефицит врачей в России более 23 тысяч. URL: <https://rg.ru/2025/03/05/murashko-deficit-vrachej-v-rossii-bolee-23-tysiach.html> (дата обращения: 01.09.2025).

² Национальные проекты // Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 01.09.2025).

ченные выше темы актуальны для исследований, которые проводятся на разных выборках (школьники медицинских классов, студенты медицинских вузов, медицинские работники, врачи) с применением преимущественно опросных методик (анкет) [Мотивация ..., 2024; Сергеева, 2017; Панчук, 2017; Ходакова, Сенотрусова, 2025] или теоретического анализа [Motivation ..., 2008; Mutmainah, Vanchapo, Wawo, 2023; Williams, Skinner, 2003]. Указывается на то, что мотивация труда включает широкий спектр мотивов [Сергеева, 2017], которые разделяются на три вида: внутренние, внешние положительные и внешние отрицательные [Замфир, 1983; Ryan, Deci, 2000]. Среди преобладающих в иерархии мотивации труда врачей учёные выделяют разные мотивы: оплата труда [Сергеева, 2017], повышение заработной платы, справедливые поощрения по итогам работы, участие в собраниях и принятии решений [Mutmainah, Vanchapo, Wawo, 2023]; финансовые стимулы, карьерный рост, признание заслуг, снабжение материалами, инфраструктура [Motivation and retention, 2008]; материальное вознаграждение и социальные гарантии [Борисов, Субочева, Засимова, 2015]; соответствие трудового вклада и нагрузки оплате труда [Кукурика, Юровская, 2022]; содержание труда [Ходакова, Сенотрусова, 2025]; социальные мотивы (общественная значимость труда) [Панчук, 2017; Ходакова, Сенотрусова, 2025]. Последняя группа мотивов также преобладает и у обучающихся в медицинских вузах студентов, для которых важно приносить пользу своим трудом другим людям, принадлежать к своей профессиональной группе [Ватулина, 2025]. Установлены различия в мотивации труда врачей и медсестёр, связанных с преобладанием разных мотивационных комплексов [Панчук, 2019]. Если у врачей наблюдалось равенство внутренней и внешней положительной мотивации, которая была выражена сильнее, чем внешняя отрицательная, то у медицинских сестёр превалировала внешняя отрицательная мотивация над остальными мотивационными комплексами [Там же]. Альтруистические мотивы преобладают у старшеклассников медицинских классов, готовящихся к освоению профессии врача [Мотивационные ..., 2020]. Таким образом, можно говорить об отсутствии единства относительно ведущих мотивов медицинских работников на основе результатов проведённых и описанных исследований. Однако можно отметить некоторые тенденции, связанные с развитием профессиональной карьеры [Полочек, 2025] в медицине. У тех, кто только планирует посвятить свою жизнь врачебной деятельности [Ватулина, 2025; Мотивационные ..., 2020], доминируют мотивы, обусловленные социальными потребностями и потребностями в признании. При выполнении трудовой деятельности эти мотивы начинают конкурировать за место в иерархии с денежными мотивами. Следует также отметить, что во всех описанных выше исследованиях анализировались мотивы какой-то конкретной группы медицинских работников или будущих специалистов. Между тем лечебное учреждение взаимодействует с пациентами как целостная система, в которой важны все звенья – от руководителя до медицинского регистратора. Поэтому представляет интерес изучение мотивации всего персонала медицинской организации как единого коллективного субъекта, направленного на

достижение общих целей по предоставлению качественной и доступной медицинской помощи. Отсюда *цель исследования* – выявить особенности многофакторной структуры мотивации труда поликлинических работников посредством решения следующих задач: установить иерархии первичных положительных и отрицательных, вторичных мотивов труда, соотношение внутренних, внешних положительных и внешних отрицательных мотивов труда, а также, основываясь на полученных результатах, разработать рекомендации по развитию системы мотивации труда персонала рассматриваемых лечебных учреждений. Методологией исследователя послужила многофакторная модель мотивации труда, в которой авторы выделяют положительные и отрицательные [Прохорова, Овсянникова, 2017], первичные и вторичные мотивы труда, детерминируемые разными группами потребностей [Маслоу, 2012]; разделение мотивации труда на внутреннюю и внешнюю положительную и отрицательную [Замфир, 1983; Ryan, Deci, 2000].

Организация и методы исследования

В исследовании приняли участие 193 работника двух муниципальных поликлиник, работающих в мегаполисе. Среди участников исследования – 180 женщин и 13 мужчин. Средний возраст респондентов составил 41 год, минимальный – 20 лет, максимальный – 75 лет. Большинство участников исследования получили высшее образование (121), в том числе защитили диссертации (3). По номенклатурным категориям участники исследования распределились следующим образом: 19 руководителей, 91 врач, 4 специалиста смежных профессий, 71 средний медицинский и 8 младших медицинских работников.

Для сбора данных применялся Многофакторный опросник мотивации труда (MILAM) [Прохорова, Овсянникова, 2017]. Кроме того, собирались общие сведения о респондентах (пол, возраст, образование, должность, наличие и количество подчинённых, стаж работы). Обработка данных производилась с помощью описательной статистики и непараметрического критерия Манна – Уитни.

Результаты исследования и их обсуждение

Мотивы положительные (рис. 1), отрицательные (рис. 2), вторичные (рис. 3) были проранжированы по своим средним значениям и представлены как некая «воронка», идущая вниз от самого сильного к самому слабому. Иерархия как положительных, так и отрицательных мотивов труда респондентов исследования отличается от мотивационных структур российских работников [Доминирующие …, 2021]. Если в российской популяции среди положительных самыми важными стали мотивы высокой заработной платы, интересной работы, стабильной и надёжной работы, карьерного роста, то у сотрудников поликлиник преобладают *хорошие отношения в коллективе, хорошие условия работы, важная и полезная работа*. Только детерминируемый потребностями в безопасности мотив стабильной и надёжной работы занял место в верхней части воронки. В то время как столь важные для большинства российских работников мотивы интересной работы, высокой заработной платы и карьерного роста опустились вниз.

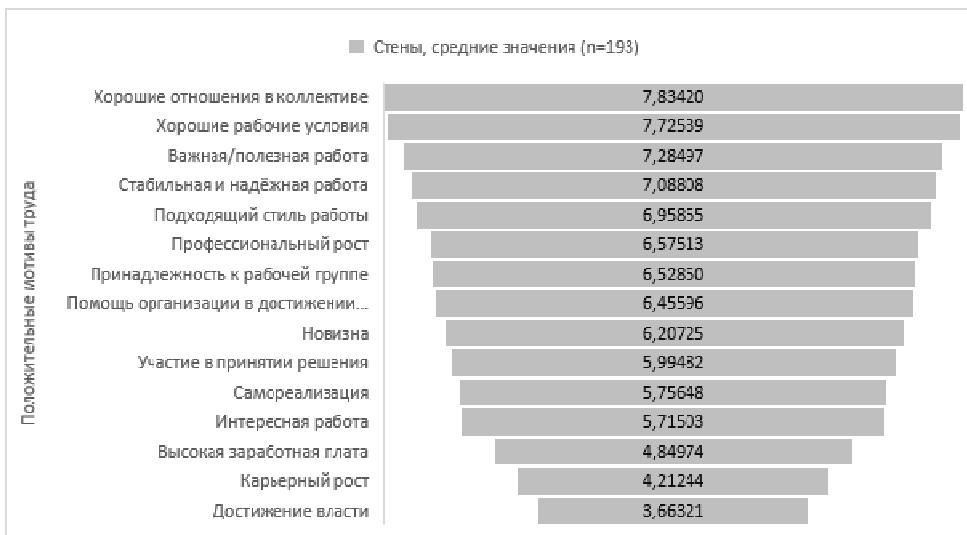


Рис. 1. Иерархия положительных мотивов труда поликлинических работников

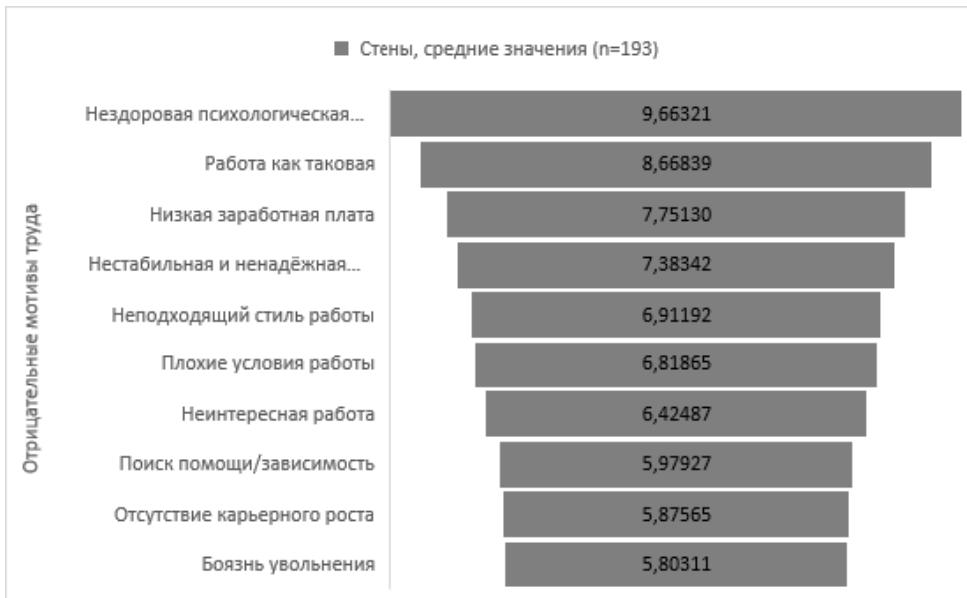


Рис. 2. Иерархия отрицательных мотивов труда поликлинических работников

При сопоставлении данных поликлинической выборки с российской популяцией также выявляются существенные различия. У первых лидируют отрицательные мотивы нездоровой психологической атмосферы и работы как таковой. Мотивы низкой заработной платы и нестабильной и ненадёжной работы, доминирующие в российской популяции [Доминирующие ..., 2021], опускаются соответственно уже на третье и четвёртое места.

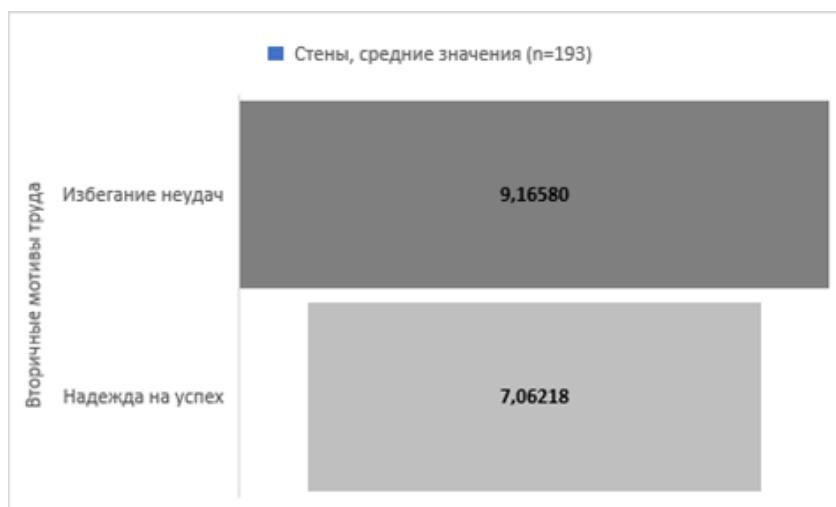


Рис. 3. Иерархия вторичных мотивов труда поликлинических работников

Установленная картина в преобладании у сотрудников поликлиник социальных мотивов имеет больше сходства с результатами исследования, проведённого А. Г. Здравомысловым и В. А. Ядов в советское время на ленинградских заводах с рабочими [Здравомыслов, Ядов, 2003], которыми особо подчеркивались роль коллектива, общения и взаимодействия с товарищами и общественная значимость труда. Интересным представляется и факт превалирования вторичного отрицательного мотива над первичным положительным. Подобных исследований ранее не проводилось, однако в гетерогенных выборках и у женщин, и у мужчин как внутренние, априори являющиеся положительными, так внешние положительные были сильнее, чем внешние отрицательные мотивы [Прохорова, Прохоров, 2016]. Преобладание внешних отрицательных мотивов над внешними положительными установлено только для возрастной группы 51–60 лет [Прохорова, Прохоров, 2015], однако в настоящем исследовании средней возраст респондентов – 41,8 лет, а медианный составляет всего 40 лет. Таким образом, полученные данные не могут быть обусловлены исключительно возрастными особенностями участников исследования.

Дополнительная информация была получена при расчёте средних значений трёх видов мотивационной направленности, к которым отнесены соответствующие положительные и отрицательные мотивы, оцениваемые с помощью MILAM (рис. 4), что позволяет увидеть картину, в которой внутренняя и внешняя положительная мотивация почти равны, а внешняя отрицательная мотивация имеет более высокую, чем два предыдущих вида, выраженность.

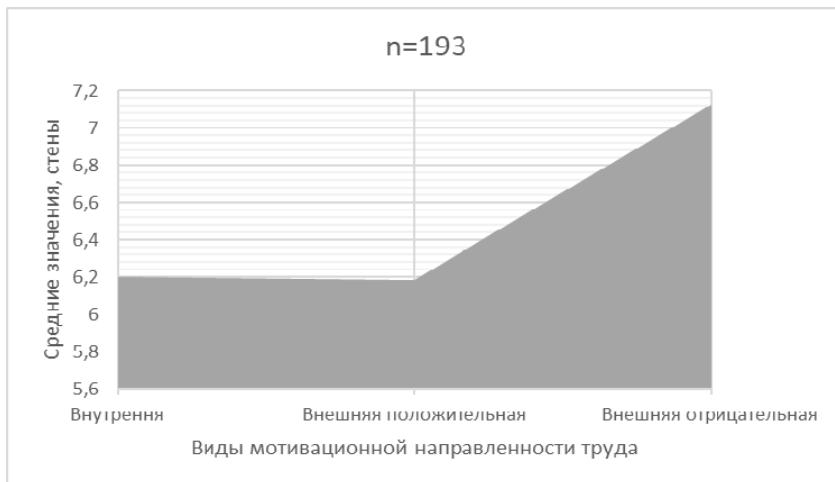


Рис. 4. Иерархия видов мотивационной направленности труда поликлинических работников

Среди потребностей, детерминирующих мотивы поликлинических работников, преобладают дефицитные, занимающие нижние уровни пирамиды (рис. 5).



Рис. 5. Иерархия потребностей поликлинических работников

С помощью U-критерия Манна – Уитни были определены достоверно значимые различия между конструктами и выделены уровни положительных (табл. 1), отрицательных (табл. 2), вторичных (табл. 3) мотивов труда. Как положительные, так и отрицательные мотивы труда, несмотря на меньшую численность вторых, дифференцированы на семь уровней с учётом их выраженности.

Таблица 1

Достоверно значимые различия между положительными мотивами труда поликлинических работников

Мотив	U-критерий Манна – Уитни	Уровень значимости <i>p</i>
1-й уровень (самый важный)		
<i>Хорошие отношения в коллективе, хорошие условия работы / Важная и полезная работа</i>	15345,50	0,002746**
2-й уровень (сильно важный)		
<i>Важная и полезная работа, стабильная и надёжная работа, подходящий стиль работы / Профессиональный рост</i>	14784,50	0,000460**
3-й уровень (важный)		
<i>Профессиональный рост, подходящий стиль работы, помощь организации в достижении её целей, новизна / Участие в принятии решений</i>	15360,00	0,002901**
4-й уровень (умеренно важный)		
<i>Участие в принятии решений, самореализация, интересная работа / Высокая заработка</i>	10894,00	0,000000**
5-й уровень (слабо важный)		
<i>Высокая заработка / Карьерный рост</i>	13149,00	0,000001**
6-й уровень (неважный)		
<i>Карьерный рост / Достижение власти</i>	15548,50	0,005016**
7-й уровень (самый неважный)		
<i>Достижение власти</i>		

Примечания: ** – уровень значимости *p* < 0,01; * – уровень значимости *p* < 0,05; курсивом выделены мотивы, которые представлены на своём иерархическом уровне.

Таблица 2

Достоверно значимые различия между отрицательными мотивами труда поликлинических работников

Мотив	U-критерий Манна – Уитни	Уровень значимости <i>p</i>
1-й уровень (самый важный)		
<i>Недороговая психологическая атмосфера / Работа как таковая</i>	10 189,50	0,0000**
2-й уровень (сильно важный)		
<i>Работа как таковая / Низкая заработка</i>	14 522,50	0,000182**
3-й уровень (важный)		
<i>Низкая заработка / Нестабильная и ненадёжная работа</i>	16 156,00	0,00243380**
4-й уровень (умеренно важный)		
<i>Нестабильная и ненадёжная работа / Неподходящий стиль работы</i>	15 362,00	0,002919**
5-й уровень (слабо важный)		
<i>Неподходящий стиль работы, плохие условия работы / Неинтересная работа</i>	15 397,00	0,003237**
6-й уровень (неважный)		
<i>Неинтересная работа / Поиск помощи (зависимость), отсутствие карьерного роста, боязнь увольнения</i>	15 207,50	0,001826**
7-й уровень (самый неважный)		
<i>Поиск помощи (зависимость), отсутствие карьерного роста, боязнь увольнения</i>		

Примечания: ** – уровень значимости *p* < 0,01; * – уровень значимости *p* < 0,05; курсивом выделены мотивы, которые представлены на своём иерархическом уровне.

Среди положительных мотивов труда самыми важными, занявшими первый уровень, оказались мотивы хороших отношений в коллективе и хороших условий работы. На реализацию этих мотивов работников должны быть и направлены усилия руководителей поликлиники. Кроме того, необходимо провести более глубокое исследование относительно представлений работников о том, какие отношения в коллективе они оценивают положительно, какие у них имеются приоритеты в хороших условиях труда (график, справедливое распределение нагрузки, транспорт, ремонт поликлиники и кабинета, комната для отдыха и питания).

Среди отрицательных самым важным оказался мотив нездоровой психологической атмосферы, что подчёркивает приоритет обусловленной социальными потребностями мотивации труда, являющейся ключевой для профессий синонимического типа. Это, в свою очередь, также требует дополнительных глубинных исследований по выявлению того, что может восприниматься работниками как угроза социально-психологическому климату (будь то общение с руководством, коллегами или пациентами).

Между двумя вторичными мотивами труда также установлены достоверно значимые различия, указывающие на преобладание отрицательных мотивов над положительными. Сотрудники предпочтут при неблагоприятных обстоятельствах уволиться, взять продолжительный отпуск, начать поиски нового места трудовой деятельности, нежели продолжать работу в организации, что может привести к текучести кадров и недоукомплектованности штата.

Таблица 3

Достоверно значимые различия между вторичными мотивами труда поликлинических работников

Мотив	U-критерий Манна – Уитни	Уровень значимости <i>p</i>
1-й уровень (более важный)		
<i>Избегание неудач / Надежда на успех</i>	10189,5	0,0000**
2-й уровень (менее важный)		
Надежда на успех		

Примечания:** – уровень значимости $p < 0,01$; курсивом выделены мотивы, которые представлены на своём иерархическом уровне.

Ограничения и перспективы исследования

Проведенное исследование на выборке из двух организаций общей численностью 193 респондента накладывает ограничения, с одной стороны, в экстраполяции результатов на всю поликлиническую совокупность российских работников, а с другой – предполагает его продолжение посредством увеличения количества организаций и участников опроса. Интересно также было бы сопоставить особенности мотивации труда работников организаций первичного уровня медицинской помощи, к которым относятся поликлиники, а также вторичного и третичного уровней.

Логичным продолжением данного исследования станут и глубинные интервью, направленные на выявление не лежащего на поверхности смысла ключевых мотивов труда поликлинических работников.

На основе полученных результатов могут быть предложены следующие рекомендации для руководителей муниципальных поликлинических учреждений, направленные на усиление положительных мотивов и нивелирование отрицательных, которые будут смещать акценты с избегания неудач на достижение успеха. Во-первых, необходимо ключевые усилия направить на главный актив лечебной организации – её социально-психологический климат посредством проведения тренингов и корпоративных мероприятий, поощрения наставничества и взаимопомощи, публичных благодарностей, обеспечения обратной связи, проведения опросов о взаимоотношениях в коллективе и скрытых конфликтах, стрессовых ситуациях, случаях психологического давления и несправедливости, необходимо привлекать сотрудников к рассмотрению и решению актуальных проблем. Во-вторых, следует оценивать удовлетворённость условиями труда (графиком работы, распределением нагрузки, обеспеченностью оборудованием и расходными материалами), поскольку нехватка даже самых простых вещей, например одноразовых масок, стерильных перчаток, бахил, бланков или ручек, может выступать демотивирующим фактором. В-третьих, при анализе ошибок необходимо извлекать уроки для последующего их исправления, а не указывать на человеческие промахи, ставить конкретные реалистичные цели и обеспечивать публичную обратную связь при их достижении. В-четвёртых, подчёркивать значимость и миссию работы, от которой зависят жизни и здоровье людей и их близких, в том числе приводя и обсуждая клинические случаи.

Выводы

1. Многофакторная структура как положительной, так и отрицательной мотивации труда поликлинических работников является дифференциированной по силе выраженности, включая в обоих случаях по семь уровней иерархии.
2. Ключевыми положительными мотивами труда поликлинических работников выступают *хорошие отношения в коллективе, хорошие условия труда*. Самым важным отрицательным мотивом, из-за которого возможен отказ от работы в организации, является *нездоровая психологическая атмосфера*.
3. Среди вторичных мотивов труда наблюдается преобладание *избегания неудач над надеждой на успех*.
4. Внешняя отрицательная мотивация труда поликлинических работников преобладает над примерно равными по уровню выраженности внутренней и внешней положительной мотивацией.
5. В структуре потребностей, детерминирующих мотивацию труда поликлинических работников, физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности доминируют над потребностями в признании и уважении, самореализации.
6. Самые главные усилия руководства поликлинических учреждений должны быть направлены на формирование позитивного социально-психологического климата.

Список литературы

- Борисов К. Н., Субочева А. О., Засиева О. З.* Мотивация и оплата труда в системе здравоохранения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 1 (21). С. 122–125.
- Ватулова К. В.* Мотивация трудовой деятельности студентов медицинских вузов // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2025. № 2 (18). URL: https://teleskop-journal.spb.ru/files/Телескоп_2%20%2818%29%202025-125-136.pdf (дата обращения 01.09.2025)
- Доминирующие мотивы трудовой деятельности российских работников во втором десятилетии XXI века / М. В. Прохорова, В. С. Кравченко, А. Е. Баранкина, О. С. Шамина // Alma Mater (Вестник Высшей школы). 2021. № 6. С. 91–97. <https://doi.org/10.20339/AM.06-21.091>
- Замфир К.* Удовлетворённость трудом. М. : Политиздат, 1983. 143 с.
- Здравомыслов А. Г., Ядов В. А.* Человек и его работа в СССР и после. М. : Аспект-Пресс, 2003. 485 с.
- Кукурика А. В., Юровская Е. И.* Факторы мотивации медицинских работников амбулаторного и стационарного звена государственного здравоохранения // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. 2022. № 3. С. 48–51. <https://doi.org/10.25742/NRIPH.2022.03.009>
- Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2012. 352 с.
- Мотивационные факторы профессионального самоопределения учеников 10–11 классов медицинской направленности московских школ / А. В. Решетников [и др.] // Социология медицины, 2020. Т. 19, № 2. С. 115–122. <https://doi.org/10.17816/2020-19-2-115-122>
- Мотивация административного и врачебного персонала в медицинском учреждении: сходства и различия / Д. Г. Юсупова [и др.] // Профилактическая медицина. 2024. Т. 27, № 2. С. 15–21. <https://doi.org/10.17116/profmed20242702115>
- Панчук Е.Ю.* К проблеме мотивации труда персонала медицинских учреждений // Известия Иркутского государственного университета. Серия «Психология». 2017. Т. 20. С. 44–53.
- Панчук Е.Ю.* Изучение мотивации труда медицинских работников// Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика. 2019. Т. 19, вып. 2. С. 183–187.
- Прохорова М. В., Прохоров В. М.* Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2015. Т. 8, № 3. С. 57–84.
- Прохорова М. В., Прохоров В. М.* Особенности внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2016. Т. 22. С. 53–57.
- Прохорова М. В., Овсянникова О. М.* Разработка многофакторной методики диагностики мотивации трудовой деятельности // Психологический журнал. 2017. № 1. Т. 38. С. 73–97.
- Сергеева Н. М.* Мотивация медицинских кадров как фактор развития учреждений здравоохранения // Иннов: электронный научный журнал. 2017. № 3 (32). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30031144> (дата обращения 01.09.2025).
- Толочек В. А.* Профессиональная карьера: феномен, концепция, «апокрифы» // Вестник Московского университета. Серия 14, Психология. 2025. Т. 48, № 1. С. 30–54. <https://doi.org/10.11621/LPJ-25-02>
- Ходакова О. В., Сенотрусова Ю. Е.* Изучение мотивации трудовой деятельности врачей участковой службы // Социальные аспекты здоровья населения. 2025. № 2 (71). URL: http://vestnik.mednet.ru/content/view/1752/307/lang_ru_RU.CP1251/ (дата обращения 01.09.2025).
- Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review / M. Willis-Shattuck [et al.] // BMC Health Services Research. 2008. Vol. 8. P. 247–254 <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>
- Mutmainah M., Vanchapo A.R., Wawo B.A.M.* Work Motivation Affects the Performance of Health Workers // Journal of World Future Medicine, Health and Nursing. 2023. Vol. 1, N 1. P. 22–33. <https://doi.org/10.55849/health.v1i1.131>
- Ryan R.M., Deci E.L.* Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55, N 1. P. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Williams E.S., Skinner A.C. Outcomes of Physician Job Satisfaction: A Narrative Review, Implications, and Directions for Future Research // Health Care Management Review. 2003. Vol. 28, Iss. 2. P. 119–140. <http://dx.doi.org/10.1097/00004010-200304000-00004>

References

- Borisov K.N., Subocheva A.O., Zasieva O.Z. Motivacija i oplata truda v sisteme zdraovoохранения [Motivation and Compensation in Health System]. *MIR (Modernizacija. Innovacii. Razvitiye)* [MIR (Modernization. Innovation. Research)]. 2015, no. 1 (21), pp. 122-125. (in Russian)
- Vatulina K.V. Motivacija trudovoj dejatel'nosti studentov medicinskikh vuzov [Motivation of work activity among students of medical university]. *Teleskop: zhurnal sociologicheskikh i marketingovyh issledovanij* [Telescope: journal of sociological and marketing research], 2025, no. 2 (18). Available at: https://teleskop-journal.spb.ru/files/Телескоп_2%20%2818%29%202025-125-136.pdf (date of access: 01.09.2025). (in Russian)
- Prohorova M.V., Kravchenko V.S., Barankina A.E., Shamina O.S. Dominirujushchie motivy trudovoj dejatelnosti rossijskih rabotnikov vo vtorom desyatiletii XXI veka [Dominant Work Motives of Russian Employees in the Second Decade of the 21st Century]. *Alma Mater (Vestnik Vysshej shkoly)* [Alma Mater (Bulletin of the Higher School)], 2021, no. 6, pp. 91-97. <https://doi.org/10.20339/AM.06-21.091> (in Russian)
- Zamfir K. *Udovletvorjonnost trudom* [Work Satisfaction]. Moscow, Politizdat Publ., 1983, 143 p. (in Russian)
- Zdravomysov A.G., Jadov V.A. *Chelovek i ego rabota v SSSR i posle* [A man and his work]. Moscow, Aspekt-Press Publ., 2003, 485 p. (in Russian)
- Kukurika A.V., Jurovskaia E.I. Faktory motivacii medicinskikh rabotnikov ambulatornogo i stacionarnogo zvena gosudarstvennogo zdraovoохранения [Factors of motivation of ambulator and public care workers]. *Bulleten Nacionalnogo nauchno-issledovatelskogo instituta obshhestvennogo zdorovya imeni N.A. Semashko* [Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health], 2022, no. 3, pp. 48-51. <https://doi.org/10.25742/NRIPH.2022.03.009> (in Russian)
- Maslow A. *Motivacija i lichnost* [Motivation and Personality]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, 352 p. (in Russian).
- Reshetnikov A.V. et. al. Motivacionnye faktory professional'nogo samoopredelenija uchenikov 10–11 klassov medicinskoj napravlennosti moskovskih shkol [Motivational Factors of Professional Self-Determination Grade 10-11 Students of Medical Orientation in Moscow]. *Sociologija mediciny* [Sociology of Medicine], 2020, vol. 19, no.2, pp. 115-122. <https://doi.org/10.17816/2020-19-2-115-122> (in Russian)
- Jusupova D.G. et al. Motivacija administrativnogo i vrachebnogo personala v medicinskom uchrezhdenii: shodstva i razlichija [Motivation of administrative and medical personnel in medical organization: similarities and differences]. *Profilakticheskaja medicina* [The Russian Journal of Preventive Medicine], 2024, vol. 27, no. 2, pp. 15-21. <https://doi.org/10.17116/profmed20242702115> (in Russian)
- Panchuk E.Ju. K probleme motivacii truda personala medicinskikh uchrezhdenij [To the Problem of Labor Motivation of a Medical Institution Staff]. *Izvestija Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija Psihologija* [The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology], 2017, vol. 20, pp. 44-53. (in Russian)
- Panchuk E.Ju. Izuchenie motivacii truda medicinskikh rabotnikov [Study of Work Motivation in Medical Workers]. *Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija Filosofija. Psihologija. Pedagogika* [Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy], 2019, vol. 19, iss. 2, pp. 183-187. (in Russian)
- Prohorova M.V., Prohorov V.M. Vozrastnaja dinamika vnutrennej i vnesnej motivacii trudovoj dejatelnosti [The Age Dynamic of Intrinsic and Extrinsic Work Motivation]. *Vestnik Juzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Psihologija* [Bulletin of the South Ural of the State University. Series: Psychology], 2015, vol. 8, no. 3, pp. 57-84. (in Russian)
- Prohorova M.V., Prohorov V.M. Osobennosti vnutrennej i vnesnej motivacii trudovoj dejatel'nosti zhenshhin i muzchchin [The peculiarities of intrinsic and extrinsic motivation of women and men]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Pedagogika. Psihologija. Socio-kinetika* [Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics], 2016, vol. 22, pp. 53-57. (in Russian)

Prohorova M.V., Ovsjannikova O.M. Razrabotka mnogofaktornoj metodiki diagnostiki motivacii trudovoj dejatelnosti [Designing Multifactor Inventory of Labor Activity Motivation]. *Psichologicheskij zhurnal* [Psychological journal], 2017, no. 1, vol. 38, pp. 73-97. (in Russian)

Sergeeva N.M. Motivacija medicinskikh kadrov kak faktor razvitiya uchrezhdenij zdraovoохранения [Motivation of Medical Staff as a Factor in the Development of Health Facilities]. *Innov: elektronnyj nauchnyj zhurnal* [Innov: scientific electronic journal], 2017, no. 3 (32). Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30031144> (date of access: 01.09.2025)

Tolochek V.A. Professionalnaja kar'era: fenomen, koncepcija, "apokrify" [Professional Career: Phenomenon, concepts, apocryphas]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 14. Psichologija* [Lomonosov Psychology Journal], 2025, vol. 48, no. 1, pp. 30-54. <https://doi.org/10.11621/LPJ-25-02> (in Russian)

Hodakova O.V., Senotrusova Ju.E. Izuchenie motivacii trudovoj dejatelnosti vrachej uchastkovoj sluzhby [Study of the Motivation of Healthcare service]. *Socialnye aspekty zdorov'ja naselenija* [Social aspects of population health], 2025, no. 2 (71). Available at: http://vestnik.mednet.ru/content/view/1752/307/lang_ru_RU.CP1251/ (date of access: 01.09.2025). (in Russian)

Willis-Shatuck M. et al. Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 2008, vol. 8, pp. 247-254. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>

Mutmainah M., Vanchapo A.R., Wawo B.A.M. Work Motivation Affects the Performance of Health Workers. *Journal of World Future Medicine, Health and Nursing*, 2023, vol. 1, no. 1, pp. 22-33. <https://doi.org/10.55849/health.v1i1.131>

Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000, vol. 55, no. 1, pp. 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Williams E.S., Skinner A.C. Outcomes of Physician Job Satisfaction: A Narrative Review, Implications, and Directions for Future Research. *Health Care Management Review*, 2003, vol. 28, iss. 2, pp. 119-140. <http://dx.doi.org/10.1097/00004010-200304000-00004>

Сведения об авторах

Прохорова Мария Вячеславовна
кандидат психологических наук, доцент,
кафедра психологии управления
Национальный исследовательский
Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского
Россия, 603000, г. Нижний Новгород,
Университетский пер. 7
доцент кафедры управления и
предпринимательства
Приволжский исследовательский
медицинский университет
Россия, 603005, г. Нижний Новгород,
пл. Минина и Пожарского, 10/1
e-mail: personalgerente@mail.ru

Маркелова Татьяна Владимировна
доктор психологических наук, доцент,
заведующий кафедрой возрастной и
клинической психологии
Национальный исследовательский
Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского
Россия, 603000, г. Нижний Новгород,
Университетский пер., 7
e-mail: markelova@fsn.unn.ru

Information about the authors

Prokhorova Maria Vyacheslavovna
Candidate of Sciences (Psychology),
Associate Professor,
Department of Management Psychology
National Research Lobachevsky State
University of Nizhny Novgorod
7, Universitetsky Lane, Nizhny Novgorod,
603000, Russian Federation
Associate Professor of the Department
of Management and Entrepreneurship
Privalzhsky Research Medical University
10/1, Minin and Pozharsky Square,
Nizhny Novgorod, 603005, Russian Federation
e-mail: personalgerente@mail.ru

Markelova Tatyana Vladimirovna
Doctor of Sciences (Psychology),
Associate Professor, Head of the Department
of Developmental and Clinical Psychology
National Research Lobachevsky State
University of Nizhny Novgorod
7, Universitetsky Lane, Nizhny Novgorod,
603000, Russian Federation
e-mail: markelova@fsn.unn.ru

Прохорова Анна Вячеславовна

магистрант

Национальный исследовательский
Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского
Россия, 603000, г. Нижний Новгород,
Университетский пер., 7
e-mail: anna-sportmir@mail.ru

Заладина Анна Сергеевна

старший преподаватель

Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского
Россия, 603000, г. Нижний Новгород,
Университетский пер., 7
e-mail: zaladina.a.s@mail.ru

Ушакова Наталья Игоревна

заместитель главного врача

по медицинской части

Городская поликлиника № 30
Советского района
Россия, 603136, г. Нижний Новгород,
ул. Адмирала Васюнина, 2А
e-mail: aushak@yandex.ru

Prokhorova Anna Vyacheslavovna,

Postgraduate

National Research Lobachevsky State
University of Nizhny Novgorod
7, Universitetsky Lane, Nizhny Novgorod,
603000, Russian Federation
e-mail: anna-sportmir@mail.ru

Zaladina Anna Sergeevna

Senior Lecturer

National Research Lobachevsky State
University of Nizhny Novgorod
7, Universitetsky Lane, Nizhny Novgorod,
603000, Russian Federation
e-mail: zaladina.a.s@mail.ru

Ushakova Natalia Igorevna

Deputy Chief Physician for Medical Work
City Polyclinic N 30 of the Sovetsky District
2A, Admiral Vasyunin st., Nizhny Novgorod,
603136, Russian Federation
e-mail: aushak@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 09.09.2025, одобрена после рецензирования 15.11.2025; принята к публикации 26.11.2025
The article was submitted September, 09, 2025; approved after reviewing November, 15, 2025; accepted for publication November, 26, 2025