

Тимурзиева А.Б.<sup>1,2</sup>, Абрамов Ю.Е.<sup>3</sup>, Линденбратен А.Л.<sup>1</sup>

## Влияние мотивации на эффективность взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса (обзор литературы)

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

<sup>2</sup>ФГБУ «Научно-практический центр лазерной медицины им. О.К. Скобелкина» ФМБА России, 121165, Москва, Россия;

<sup>3</sup>ФБУН «Центральный научно-исследовательский институт эпидемиологии» Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, 111123, Москва, Россия

Уровень мотивации в системе здравоохранения является важной составляющей, заслуживающей особого внимания. Все участники лечебно-диагностического процесса должны иметь высокий уровень мотивации для достижения максимального уровня эффективного взаимодействия. В данном аспекте интерес представляет изучение факторов, влияющих на мотивацию работников в системе здравоохранения.

**Цель** исследования — на основании данных отечественной и зарубежной литературы по мотивации в системе здравоохранения оценить её вклад в повышение эффективности взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса.

В статье проанализированы источники литературы (отечественной и зарубежной), представленные в базах данных Scopus, Web of Science, MedLine, The Cochrane Library, EMBASE, Global Health, CyberLeninka, РИНЦ и др., на основании которых приведены основные положения, касающиеся вопросов мотивации в системе здравоохранения. Рассмотрены текущие проблемы в системе здравоохранения, связанные с мотивацией, и предложены некоторые пути их решения.

**Выводы.** С целью повышения эффективности и качества оказания медицинской помощи следует развивать мотивацию всех участников лечебно-диагностического процесса.

**Ключевые слова:** мотивация; лечебно-диагностический процесс; эффективное взаимодействие; качество оказания медицинской помощи; удовлетворённость; эффективность; здравоохранение; обзор

**Для цитирования:** Тимурзиева А.Б., Абрамов Ю.Е., Линденбратен А.Л. Влияние мотивации на эффективность взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса (обзор литературы). *Здравоохранение Российской Федерации*. 2023; 67(3): 217–222. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-3-217-222> <https://elibrary.ru/mveqae>

**Для корреспонденции:** Тимурзиева Алина Борисовна, канд. мед. наук, науч. сотр. ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко», 105064, Москва. E-mail: [alinko9977z@mail.ru](mailto:alinko9977z@mail.ru)

**Участие авторов:** Тимурзиева А.Б. — концепция, основная идея, написание текста, подбор источников и перевод литературы на русский язык, составление списка литературы; Абрамов Ю.Е. — написание текста, составление списка литературы; Линденбратен А.Л. — проверка соответствия основной идеи подобранным источникам литературы, редактирование. Все соавторы — утверждение окончательного варианта рукописи, ответственность за целостность всех частей рукописи.

**Финансирование.** Исследование не имело спонсорской поддержки.

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

Поступила 29.11.2022

Принята в печать 18.12.2022

Опубликована 06.07.2023

Alina B. Timurzieva<sup>1,2</sup>, Yuri E. Abramov<sup>3</sup>, Alexander L. Lindenbraten<sup>1</sup>

## The influence of motivation on the effectiveness of interaction of participants of the therapeutic and diagnostic process (literature review)

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

<sup>2</sup>State Scientific Center for Laser Medicine named after O.K. Skobelkin, Moscow, 121165, Russian Federation;

<sup>3</sup>Central Research Institute of Epidemiology, Moscow, 111123, Russian Federation

The level of motivation in the Health care system is an important indicator. All participants in the therapeutic and diagnostic process must have a high level of motivation to achieve the maximum level of effective interaction deserving specific attention. In this aspect, it is necessary to study the factors that influence on the motivation in workers in the Healthcare system.

**The aim of the work:** based on the data of Russian and foreign literature on motivation in the Healthcare system to evaluate this indicator as the index for increasing the effectiveness of interaction between participants in the therapeutic and diagnostic process.

The presented article includes the sources of literature (Russian and foreign) presented in the Scopus, Web of Science, MedLine, The Cochrane Library, EMBASE, Global Health, CyberLeninka, RSCI, etc. databases, which demonstrate the main issues concerning motivation in the healthcare system.

There are considered issues in the healthcare system, related to the motivation and some ways of solving them are proposed.

**Conclusion.** To elevate the effectiveness and the quality of the providing of the health care it is worth to develop the motivation of all participants in the therapeutic and diagnostic process

**Keywords:** *motivation; therapeutic and diagnostic process; effective interaction of participants in the therapeutic and diagnostic process; quality of medical care; satisfaction; efficiency; healthcare; review*

**For citation:** Timurzieva A.B., Abramov Yu.E., Lindenbraten A.L. The influence of motivation on the effectiveness of interaction of participants of the therapeutic and diagnostic process (literature review). *Zdravookhranenie Rossiiskoi Federatsii (Health Care of the Russian Federation, Russian journal)*. 2023; 67(3): 217–222. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-3-217-222> <https://elibrary.ru/mveqae> (in Russian)

**For correspondence:** Alina B. Timurzieva, MD, PhD, Researcher, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, 105064, Russian Federation. E-mail: [alinko9977z@mail.ru](mailto:alinko9977z@mail.ru)

**Information about the authors:**

Timurzieva A.B., <https://orcid.org/0000-0003-1817-3228>

Abramov Yu.E., <https://orcid.org/0000-0002-1972-4581>

Lindenbraten A.L., <https://orcid.org/0000-0003-3152-9292>

**Contributions of authors:** *Timurzieva A.B.* — concept, main idea, text writing, selection of literature and its translation from English to Russian, compiling a reference list or bibliography; *Abramov Yu.E.* — writing the text, compiling a reference list or bibliography; *Lindenbraten A.L.* — checking the compliance of the main idea with the selected literature sources, editing. *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: November 29, 2022

Accepted: December 18, 2022

Published: July 06, 2023

## О мотивации

Согласно словарю русского языка Т.Ф. Ефремовой, под термином «мотивация» понимается присутствие причинно-следственной связи между различными действиями, явлениями и др. [1], а в словаре Д.Н. Ушакова мотивация рассматривается как некоторая система аргументов, приводимых в пользу чего-либо или кого-либо; кроме того, отмечается второе значение данного слова, которое подразумевает совокупность мотивов, которые объясняют тот или иной поступок [2]. Существует термин на английском языке «motivation», который произошёл от слова «motive» и означает «побуждение», т.е. такое состояние, которое возникает при активизации анатомических структур головного мозга, что побуждает высших живых существ совершать действия, которые направлены на удовлетворение своих потребностей.

Мотивацию можно рассматривать как один из важнейших элементов управления. Исключением не является система здравоохранения со всеми её сложными иерархическими уровнями. Эффективное управление в здравоохранении возможно при правильном использовании системы мотивации, комплекса мер по стимулированию какой-либо деятельности человека или команды, направленной на достижение личной или коллективной цели. Человеческий ресурс в системе здравоохранения является одним из самых важных. Для каждого индивидуума существует свой механизм мотивации.

Рассматриваются несколько теорий, которые могут считаться базовыми при формировании мотивации в коллективе, однако универсальной теории не существует. В ходе профессиональной деятельности руководителю приходится подбирать оптимальный алгоритм работы, который позволит сотрудникам чётко выполнять свои служебные обязанности, однако, кроме сурового контроля, необходимо применять мотивирующие факторы в зависимости от психотипа работников в медицинской организа-

ции (или любой другой организации). Известный российский социолог В.И. Герчиков выделял два основных вида мотивации: для достижения определённого блага и вознаграждения за труд, а также для стремления избежать наказания. Так, по В.И. Герчикову (2012), мотивация работников имеет прямую связь с трудовым поведением. Помимо этого существует классификация типов мотивации: инструментальной, люмпенизированной, патриотической, хозяйской, профессиональной [3]. В зависимости от типа личности существуют различные способы управления индивидуумом. Для некоторых сотрудников признание в коллективе может быть важнее денег и других стимулирующих факторов, для других — наоборот, материальные стимулы более привлекательны. Это следует принимать во внимание руководителю и понимать потребности своих сотрудников, чтобы грамотно использовать мотивирующие факторы. Как отмечал психолог А. Маслоу [4], существует иерархия потребностей, которые со временем могут меняться.

Таким образом, все участники лечебно-диагностического процесса (пациенты, работники медицинской организации и другие субъекты, прямо или косвенно участвующие в медицинской деятельности) должны эффективно взаимодействовать. В свою очередь, у каждого из них должен быть свой механизм, запускающий их мотивацию как непосредственно к своему труду, так и к взаимодействию друг с другом, что в перспективе может повышать качество оказания медицинской помощи. Так, необходимо определять отношение работников к системе мотивации и стимулированию работы в медицинской организации. Следует отметить, что «мотив» и «стимул» являются различными терминами. И то, и другое побуждает работника к каким-либо действиям, однако стимул больше взаимосвязан с интересом, а мотив — с потребностью. При возникновении определённого дефицита возникает мотивация его устранить. Таким образом, мотивация является одной из функций управления.

**Цель** исследования — на основании данных отечественной и зарубежной литературы по мотивации в системе здравоохранения оценить её вклад с позиций повышения эффективности взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса.

### **Мотивация медицинских работников**

Мотивации работников системы здравоохранения посвящены как отечественные, так и зарубежные научные работы [5–9]. Медицинские работники имеют различный уровень мотивации, в связи с чем для наиболее оптимального выполнения работы и удовлетворённости всех участников лечебно-диагностического процесса необходим постоянный мониторинг данного процесса. Эффективное взаимодействие между сторонами лечебно-диагностического процесса возможно при выборе наиболее рациональной схемы мотивации труда. Так, данные механизмы особенно важны в отношении тех участников, которые очень много времени проводят с пациентом, например, медицинских сестёр. Важным в данном случае является не только материальный стимул, но и ощущение справедливости при вознаграждении и признания другими участниками лечебно-диагностического процесса, например, врачами. При взаимодействии субъектов оказания медицинской помощи необходимо обратить внимание на развитие корпоративной культуры медицинской организации, формирование чувства долга по отношению к своей работе. Учитывая, что мотивация относится к сложным психологическим феноменам и процессам сознательного выбора человеком определённого алгоритма поведения, то на данный фактор следует обращать внимание организаторам здравоохранения при повышении эффективности взаимодействия сторон лечебно-диагностического процесса, а именно повышения результативности при наименьших экономических затратах и максимальном коэффициенте полезного действия. При этом важное значение приобретают как психофизиологические особенности, так и генетические, личностные характеристики. Таким образом, эффективное взаимодействие субъектов в системе здравоохранения неразрывно связано с мотивацией, благодаря которой могут быть удовлетворены потребности как сотрудника, так и его работодателя. Очень часто медицинские работники отмечают, что уровень физической и психологической нагрузки на них намного больше, чем предусмотрено нормированием труда, соответственно, мотивация к труду снижена, что может влиять на качество оказания медицинской помощи и эффективность взаимодействия звеньев лечебно-диагностического процесса.

### **Мотивация в здравоохранении в целом**

Система здравоохранения нуждается в разработке алгоритма мотивирования и стимулирования не только путём ведения правильной стратегии и кадровой политики, но и пересмотра форм оплаты труда сотрудников, усовершенствования механизмов управления в данной системе [10, 11]. Особенно важно уделять внимание развитию конфликтов в сфере здравоохранения. Как мы знаем, конфликт — это разногласие, которое возникает между участниками процесса, в том числе лечебно-диагностического. К конфликтам чаще всего приводят различные ценности индивидуумов и их разное воспитание. Согласно классификации К.В. Томаса и соавт., существуют несколько моделей поведения в конфликте: конкуренция — «акула»; приспособление — «плюшевый мишка»; избегание (уклонение) —

«черепашка»; компромисс — «лиса»; сотрудничество — «сова» [12]. Результат правильного управления конфликтами в системе здравоохранения может влиять на мотивацию участников лечебно-диагностического процесса.

Помимо управления конфликтами в реформу здравоохранения должны быть включены также методические подходы к разработке мотивирующих факторов для повышения доходов и развития карьеры медицинских работников; доверия между коллегами на работе и пациентами и работниками медицинской организации [13]. Необходимо помнить не только о материальных, но и о нематериальных источниках мотивации, а также способах регуляции их использования в отношении конкуренции в сфере здравоохранения [7]. Вопросы мотивации и их взаимосвязь с возникновением профессионального эмоционального выгорания врачей также важны при усовершенствовании методологии управления в системе здравоохранения. Внутренняя мотивация зависит, помимо всего прочего, от целеустремлённости индивидуума, что можно использовать при разработке программ и коммуникационных стратегий для повышения эффективности взаимодействия субъектов системы здравоохранения. В данном случае важен отбор именно таких кадров в сфере здравоохранения, у которых имеется внутренняя мотивация, затем обеспечение им соответствующих условий труда, организации управленческих процессов в системе здравоохранения для наиболее эффективного взаимодействия и, как следствие, повышения качества оказания медицинской помощи [14].

### **Мотивация в медицинской организации для эффективного управления**

Для достижения соответствующего уровня удовлетворённости участников лечебно-диагностического процесса и наиболее эффективного их взаимодействия необходимо использование мер повышения мотивации к труду сотрудников медицинской организации [15, 16]. Как на уровне медицинской организации, так и на уровне системы здравоохранения в целом для эффективного функционирования и взаимодействия всех элементов единого процесса необходимо выбрать наиболее важные мотивирующие и стимулирующие факторы, непосредственно влияющие на качество оказания медицинской помощи. Процесс мотивации делится на этапы: возникновение определённой потребности; планирование стратегии удовлетворения потребностей; выбор схемы деятельности; осуществление действий поэтапно. Стимулы же, в свою очередь, подразделяются на такие формы, как принуждение; моральное и материальное поощрение и самоутверждение. Учитывая, что без человеческого ресурса сложно себе представить функционирование медицинской организации и системы здравоохранения в целом, то управление мотивацией участников лечебно-диагностического процесса может способствовать разработке наиболее оптимальной схемы эффективного взаимодействия всех звеньев единой цепи для повышения качества оказания медицинской помощи. Эффективным руководителем, в свою очередь, может быть только тот индивидуум, который понимает, может ли его сотрудник выполнить поставленную задачу (в плане навыков, знаний, умений), а также насколько он мотивирован это сделать.

Все участники лечебно-диагностического процесса должны быть заинтересованы в повышении эффективности в системе здравоохранения, соответственно, иметь мотивацию и высокий уровень удовлетворённости [17–21].

Изучение взаимосвязи между различными факторами мотивации и отношением к выполнению своих трудовых обязанностей врачей крайне важно для повышения эффективности их работы. В улучшении организационных процессов внутри медицинской организации важны вопросы нематериальных факторов мотивации при управлении человеческими ресурсами [22]. На трудовую мотивацию работников здравоохранения влияет множество различных факторов. Чтобы повысить мотивацию к работе, необходимо избегать тактики запугивания и враждебного поведения на работе [23]. При выборе медицинской специальности, согласно данным одного из исследований, преобладает аутоотелическая мотивация. Под «аутоотелической личностью» мы понимаем такую, которая способна превращать сложности и угрозы в определённые задачи, при решении которых возникает чувство удовлетворённости. Цель таких индивидуумов инициируется их самосознанием и богатством внутреннего мира, а не задана генетическими программами и социальными стереотипами, как у большинства людей [24].

Особую роль в работе над мотивацией играет обучение медицинских кадров в рамках непрерывного медицинского образования [25]. Из нематериальных факторов, повышающих мотивацию врача, следует отметить моральное удовлетворение от работы и уважение людей, признание специалиста в обществе [26]. Человеческие ресурсы в системе здравоохранения, особенно в развивающихся странах, играют главную роль в укреплении здоровья. Поэтому их удовлетворённость и мотивация являются ключевыми моментами в развитии системы здравоохранения [27]. Изучение мотивации работников медицинской организации к труду может способствовать разработке методики, позволяющей выделить группу системообразующих факторов, на основании которых руководство имеет возможность оценить выработанность данного показателя у сотрудников [28]. Мотивация может быть связана с потребностью в карьерном росте, соответствием знаний и умений выполняемой работе, удовлетворённостью условиями труда и многими другими факторами [29]. Помимо мотивации врачей важнейшую роль приобретает мотивация медицинских сестёр [30]. В частности, важна возможность проявить лидерские качества и наставничество [31, 32]. Высокий процент внутренней мотивации медсестёр часто связан с благоприятной рабочей атмосферой, общественным признанием, более высокой заработной платой и др. [33], соответственно, данный аспект не стоит оставлять без внимания.

### **Мотивация пациента**

В системе здравоохранения не менее важна мотивация пациента для повышения его комплаентности и эффективности взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса. Однако следует помнить, что для достижения наиболее высокого уровня приверженности лечению, соблюдения рекомендаций врача нет смысла в ультимативной форме требовать с пациента что-либо; необходимо объяснить на понятном ему языке весь смысл того, что мы делаем и зачем, возможно, в каком-то смысле даже предоставить ему некоторую автономию и ответственность за состояние своего здоровья, учитывая, что в последнее время доверие к медицинским работникам со стороны общества снизилось [34]. Мотивация пациента выполнять рекомендации врача крайне важна для достижения положительного результата лечения [35], ведь мо-

тивация упоминается клиницистами и исследователями как ключевой фактор, связанный с лечением и исходом заболевания [36].

### **Мотивация работников здравоохранения к обучению**

Не менее важной в управлении качеством и взаимодействием в системе здравоохранения является сфера образования. Работники системы образования также должны быть мотивированы обучать студентов [8], чтобы качество подготовки медицинских кадров было высоким. Мотивация медицинских работников, в том числе в образовательной сфере, имеет важное значение в системе здравоохранения, в частности, мощным мотивационным фактором является возможность личностного роста [37]. Развитие чувства эмпатии и изучение её в корреляции с мотивацией у врачей относится к одним из значимых факторов для осуществления эффективного взаимодействия в ходе лечебно-диагностического процесса. Поскольку врач должен обладать высоким уровнем эмпатии, то развитие способности к восприятию эмоциональных переживаний должно начинаться ещё при подготовке медицинских кадров [38]. Обучающиеся, которые имеют повышенный интерес к изучению медицинских дисциплин, демонстрируют высокий уровень внутренней мотивации, альтруизма и готовности работать [39]. Для обеспечения доступности медицинской помощи в рамках эффективного взаимодействия, для мотивации работы в отдалённых населённых пунктах, в частности, в сельской местности, следует уделять больше времени развитию определённых личностных качеств у студентов — будущих врачей [40], что также является задачей образовательной сферы.

### **Мотивация к выбору профессии**

Мотивацию выбора профессии в сфере здравоохранения крайне важно изучать, т.к. именно от данного фактора зависит множество показателей качества оказания медицинской помощи и эффективности взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса [41]. Таким образом, в основе выбора медицинской карьеры лежат альтруистические мотивы личности, исходящие из самого детства [42–45]. Помимо всего прочего, при выборе профессии играют роль такие факторы, как «интерес к взаимодействию с людьми»; «высокий уровень дохода»; «престиж профессии», которые иногда могут быть ведущими мотивами. Выбору профессии врача следует уделить особое внимание, поскольку чем более мотивирован индивидуум в данном случае, тем более высокого уровня эффективного взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса и качества оказания медицинской помощи можно ожидать.

### **Выводы**

Уровень мотивации в системе здравоохранения является одной из важнейших составляющих эффективного взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса, соответственно, от данного показателя может зависеть и качество оказания медицинской помощи. Организаторам здравоохранения следует обратить внимание на повышение уровня мотивации сотрудников системы здравоохранения на всех его уровнях. В частности, важно обеспечить соответствующие условия труда, образование, воспитание медицинских кадров, удовлетворяющий их

уровень заработной платы, налаживание работы в команде и обеспечение высокого уровня корпоративной культуры в медицинской организации. Отдельного внимания заслуживает отбор будущих медицинских работников при выборе ими профессии ещё с детства для направления движущих сил в данном случае в нужное русло: например, отбор наиболее мотивированных будущих врачей и, напротив, выявление потенциальных высокоэффективных представителей других профессий.

## ЛИТЕРАТУРА

(п.п. 4, 7–14, 17–27, 30–45 см. References)

1. Ефремова Т.Ф. *Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный*. М.: Русский язык; 2000.
2. Ушаков Д.Н. *Большой толковый словарь*. М.: Славянский Дом Книги; 2017.
3. Герчиков В.И. *Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании*. М.: Инфра-М; 2012.
5. Сергеева Н.М. Мотивация медицинских кадров как фактор развития учреждений здравоохранения. *Инов: электронный научный журнал*. 2017; (3): 4. <https://elibrary.ru/zhelrz>
6. Саблин И.Д. Совершенствование системы мотивации медицинского персонала в бюджетном учреждении здравоохранения на примере отделения экстракорпоральных методов гемокоррекции КГБУЗ «Перинатальный центр» Министерства здравоохранения Хабаровского края. *Лидерство и менеджмент*. 2016; 3(4): 259–76. <https://doi.org/0.18334/lim.3.4.37170> <https://elibrary.ru/xuvooh>
15. 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>
16. Барышникова И.А. Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала организации здравоохранения (на материалах ОБУЗ «Офтальмологическая клиническая больница – офтальмологический центр»). *Экономика, предпринимательство и право*. 2014; 4(2): 39–46. <https://doi.org/10.18334/epp.4.2.404> <https://elibrary.ru/shrfmf>
28. Александрова О.А., Ярашева А.В., Алиперова Н.В., Виноградова К.В., Аксенова Е.И. Способы повышения трудовой мотивации 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>
29. 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/ywziqp>
8. Ali S., Alam B.F., Noreen S., Anwar M., Qazi S.H., Hussain T. Motivation and job satisfaction among medical and dental college faculty in Pakistan amid the COVID-19 outbreak. *Work*. 2021; 69(2): 359–66. <https://doi.org/10.3233/WOR-213483>
9. Gupta J., Patwa M.C., Khuu A., Creanga A.A. Approaches to motivate physicians and nurses in low- and middle-income countries: a systematic literature review. *Hum. Resour. Health*. 2021; 19(1): 4. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00522-7>
10. Gottert A., McClair T.L., Hossain S., Dakouo S.P., Abuya T., Kirk K., et al. Development and validation of a multi-dimensional scale to assess community health worker motivation. *J. Glob. Health*. 2021; 11: 07008. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.07008>
11. Piryani R.M., Piryani S. Conflict management in healthcare. *J. Nepal Health Res. Counc*. 2019; 16(41): 481–2.
12. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann conflict MODE instrument. *TKI Profile & Interpretive Report*. 1974. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>
13. Millar R., Chen Y., Wang M., Fang L., Liu J., Xuan Z., et al. It's all about the money? A qualitative study of healthcare worker motivation in urban China. *Int. J. Equity Health*. 2017; 16(1): 120. <https://doi.org/10.1186/s12939-017-0616-9>
14. Norton J. The science of motivation applied to clinician burnout: lessons for healthcare. *Front. Health Serv. Manage*. 2018; 35(2): 3–13. <https://doi.org/10.1097/HAP.0000000000000049>
15. 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)
16. Baryshnikova I.A. Analysis of the system of motivation and stimulation of labour health organization (on materials OBUZ “Ophthalmologic clinical hospital – ophthalmology center”). *Экономика, предпринимательство и право*. 2014; 4(2): 39–46. <https://doi.org/10.18334/epp.4.2.404> <https://elibrary.ru/shrfmf> (in Russian)
17. Goncharuk A.G., Lewandowski R., Cirella G.T. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *Int. J. Health Plann. Manage*. 2020; 35(6): 1314–34. <https://doi.org/10.1002/hpm.3037>
18. Benslimane N., Khalifa M. Evaluating pharmacists' motivation and job satisfaction factors in Saudi hospitals. *Stud. Health Technol. Inform*. 2016; 226: 201–4.
19. Olson A.W., Vaidyanathan R., Stratton T.P., Isetts B.J., Hillman L.A., Schommer J.C. Patient-Centered Care preferences & expectations in outpatient pharmacist practice: A three archetype heuristic. *Res. Social Adm. Pharm*. 2021; 17(10): 1820–30. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.02.005>
20. De Oliveira Vasconcelos Filho P., de Souza M.R., Elias P.E., D'Ávila Viana A.L. Physicians' job satisfaction and motivation in a public academic hospital. *Hum. Resour. Health*. 2016; 14(1): 75. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0169-9>
21. Price T., Wong G., Withers L., Wanner A., Cleland J., Gale T., et al. Optimising the delivery of remediation programmes for doctors: A realist review. *Med. Educ*. 2021; 55(9): 995–1010. <https://doi.org/10.1111/medu.14528>
22. Chmielewska M., Stokiszewski 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>
23. Pereira T.A., Innis J., Berta W. Work motivation in health care: a scoping literature review. *Int. J. Evid. Based Healthc*. 2016; 14(4): 175–82. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000093>
24. Jabłoński M.J., Zsot-Parda M., Grzegorek T., Prusak J., Jach R., Posadzka E. Autotelic vs instrumental motivation of doctors and their medical specialty choice in relation to sense of coherence. *Psychiatr. Pol*. 2016; 50(2): 445–55. <https://doi.org/10.12740/PP/45089>
25. Koshova S., Horachuk V., Pishchukov V. Psychological features of the motivation component in the training of doctors in the system of postgraduate education. *Wiad. Lek*. 2018; 71(3 Pt. 2): 723–7. (in Ukrainian)
26. Smiianov V.A., Smiianova O.I., Gruziova T.S., Vygivska L., Rudenko L.A. Study of motivational factors in doctors in respect of healthcare quality improvement. *Wiad. Lek*. 2017; 70(1): 27–31.
27. Barikani A., Javadi M., Mohammad A., Firooze B., Shahnazi M. Satisfaction and motivation of general physicians toward their career. *Glob. J. Health Sci*. 2012; 5(1): 166–73. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v5n1p166>

## REFERENCES

28. Aleksandrova O.A., Yarasheva A.V., Alikperova N.V., Vinogradova K.V., Aksenova 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)
29. 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)
30. Kršková V., Mudd D., Hájková V., Kršek M. The motivation of nurses at departments of internal medicine. *Cas. Lek. Cesk*. 2019; 158(6): 256–8.
31. Cziraki K., Read E., Spence Laschinger H.K., Wong C. Nurses' leadership self-efficacy, motivation, and career aspirations. *Leadersh. Health Serv. (Bradf. Engl.)*. 2018; 31(1): 47–61. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0003>
32. Austin S., Fernet C., Trépanier S.G., Lavoie-Tremblay M. Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence and turnover intention. *J. Nurs. Manag.* 2020; 28(3): 606–14. <https://doi.org/10.1111/jonm.12962>
33. Abu Yahya O., Ismaile S., Allari R.S., Hammoudi B.M. Correlates of nurses' motivation and their demographic characteristics. *Nurs. Forum*. 2019; 54(1): 7–15. <https://doi.org/10.1111/nuf.12291>
34. Dicker D., Alfadda A.A., Coutinho W., Cuevas A., Halford J.C.G., Hughes C.A., et al. Patient motivation to lose weight: Importance of healthcare professional support, goals and self-efficacy. *Eur. J. Intern. Med.* 2021; 91: 10–6. <https://doi.org/10.1016/j.ejim.2021.01.019>
35. Schootemeijer S., van der Kolk N.M., Ellis T., Mirelman A., Nieuwboer A., Nieuwhof F., et al. Barriers and motivators to engage in exercise for persons with Parkinson's disease. *J. Parkinsons Dis.* 2020; 10(4): 1293–9. <https://doi.org/10.3233/JPD-202247>
36. Shankar S., Miller W.C., Roberson N.D., Hubley A.M. Assessing patient motivation for treatment: a systematic review of available tools, their measurement properties, and conceptual definition. *J. Nurs. Meas.* 2019; 27(2): 177–209. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.27.2.177>
37. Apathy N.C., Yeager V.A. Examining training motivations among public health workers. *J. Public Health Manag. Pract.* 2019; (25 Suppl. 2): S157–65. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000000940>
38. Assing Hvidt E., Søndergaard J., Wehberg S., Hvidt N.C., Andersen C.M. A cross-sectional study of student empathy across four medical schools in Denmark—associations between empathy level and age, sex, specialty preferences and motivation. *BMC Med. Educ.* 2022; 22(1): 489. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03532-2>
39. Holzer B.M., Ramuz O., Minder C.E., Zimmerli L. Motivation and personality factors of Generation Z high school students aspiring to study human medicine. *BMC Med. Educ.* 2022; 22(1): 31. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-03099-4>
40. Handoyo N.E., Prabandari Y.S., Rahayu G.R. Identifying motivations and personality of rural doctors: A study in Nusa Tenggara Timur, Indonesia. *Educ. Health (Abingdon)*. 2018; 31(3): 174–7. [https://doi.org/10.4103/efh.106\\_14](https://doi.org/10.4103/efh.106_14)
41. Scheffer M.C., Guilloux A.G., Poz M.R., Schraiber L.B. Reasons for choosing the profession and profile of newly qualified physicians in Brazil. *Rev. Assoc. Med. Bras.* 2016; 62(9): 853–61. <https://doi.org/10.1590/1806-9282.62.09.853>
42. Molnár R., Nyári T., Hazag A., Csinády A., Molnár P. Career choice motivations of medical students and some characteristics of the decision process in Hungary. *Open Med.* 2008; 3(4): 494–502. <https://doi.org/10.2478/s11536-008-0063-5>
43. Heikkilä T.J., Hyppölä H., Vänskä J., Aine T., Halila H., Kujala S., et al. Factors important in the choice of a medical career: a Finnish national study. *BMC Med. Educ.* 2015; 15: 169. <https://doi.org/10.1186/s12909-015-0451-x>
44. Hassan M., Shahzad F., Waqar S.H. Seeking motivation for selecting medical profession as a career choice. *Pak. J. Med. Sci.* 2020; 36(5): 941–5. <https://doi.org/10.12669/pjms.36.5.2799>
45. Gašiorowski J., Rudowicz E., Safranow K. Motivation towards medical career choice and future career plans of Polish medical students. *Adv. Health Sci. Educ. Theory Pract.* 2015; 20(3): 709–25. <https://doi.org/10.1007/s10459-014-9560-2>