

Керецман А.О.

## Мотивація праці лікарів як інструмент сучасних інноваційних управлінських рішень

Ужгородський національний університет,  
м. Ужгород, Україна

Keretsman A.O.

## Motivation of healthcare professionals as a tool for modern innovative management decisions

Uzhhorod National University,  
Uzhhorod, Ukraine

[angelika.keretsman@uzhnu.edu.ua](mailto:angelika.keretsman@uzhnu.edu.ua)

### Вступ

Потужним інструментом реформування системи охорони здоров'я (СОЗ) є ефективна кадрова політика. Тому вироблення національної кадрової політики у сфері охорони здоров'я (ОЗ) залишається нагальною потребою й умовою успішного запровадження реформ в Україні на сучасному етапі [1].

В умовах запровадження реформи СОЗ в Україні якість та своєчасність надання медичної допомоги залежить не тільки від фактичної присутності достатнього числа медичних працівників у потрібному місці та в потрібний час, а й від їхньої фаховості та професіоналізму, які на пряму визначаються вмотивованістю медичного персоналу до навчання і провадження професійної діяльності [2]. Мотивація до професійної діяльності залишається наріжним каменем для більшості СОЗ світу, зокрема, внаслідок непередбачуваного впливу пандемії COVID-19, до якої більшість країн виявились неготовими і яка поглибила проблеми міграції медичних працівників [3; 4]. Поряд із цим в Україні залишаються невирішеними ряд проблем кадрового забезпечення медичного сектору, поглиблюються проблеми кадрової медичної кризи і внаслідок процесу впровадження реформ та впливу війни, яка триває вже більше року [5].

Саме тому в більшості стратегічних документів ВООЗ та вітчизняних нормативних документах розробка заходів з формування і підвищення мотивації та зацікавленості медичних працівників визначається як одне із основних завдань і методів реалізації державної кадрової політики у сфері ОЗ [6].

**Мета дослідження** – провести компаративний аналіз наукових джерел з вивчення складників мотивації медичних кадрів, які можуть бути використані як інноваційні підходи під час прийняття управлінських рішень щодо подолання кадрової медичної кризи.

### Об'єкт і методи дослідження

Для досягнення поставленої мети були застосовані методи системного аналізу та логічного узагальнення.

### Результати дослідження та їх обговорення

Розробка стратегій із залучення медичних працівників до роботи, зокрема, в сільській місцевості та віддалених районах, та утримання їх визначається Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) однією із 10 стратегічних дій для зміцнення СОЗ у Європейському регіоні [7]. За визначенням сучасних дослідників, одним із пріоритетних завдань в Україні є пошук найбільш ефективних шляхів розвитку мотивації та зацікавленості вітчизняних медичних працівників [8].

Компаративний аналіз стратегічних документів ВООЗ показав, що забезпечення тільки відповідної фінансової підтримки працівників, що працюють у сільській місцевості Європейського регіону, шляхом стимулювання (наприклад, надання стипендії або грошової допомоги, освітніх субсидій, пільгових кредитів, виплат за важкі умови праці, субсидії на житло, безкоштовного користування транспортом, оплачуваних відпусток тощо) недостатньо. Фінансових стимулів може вистачати на перекриття фінансових витрат медичних працівників, але «не вистачатиме», щоб перекрити витрати втрачених можливостей через роботу в сільській місцевості (як вони сприймаються самими працівниками охорони здоров'я). Це, своєю чергою, сприяє зниженню мотивації до не тільки діяльності, а й до професійного становлення як лікаря в принципі.

Перелік заходів з підвищення статусу роботи в сільській місцевості, рекомендованих ВООЗ, включає також ряд пунктів щодо персональної та професійної підтримки: покращення умов життя працівників охорони здоров'я та їхніх сімей, створення хороших і безпечних умов праці, розробку і здійснення відповідних просвітницьких заходів, розробку і підтримку програми службового зростання, підтримку розвитку професійних мереж для поліпшення морального стану і статусу сільських провайдерів медичних послуг і послаблення відчуття професійної ізольованості, забезпечення заходів громадського визнання (присудження нагород і звань на місцевому, національному та міжнародному рівнях). Ці заходи передусім

спрямовані на забезпечення умов для підвищення внутрішньої мотивації лікарів і сприяють утриманню сільських працівників охорони здоров'я [9].

З огляду на вищесказане, саме мотивація лікарів є ключовим аспектом у вирішенні проблем кадрової медичної кризи не тільки в світі, а й в Україні, особливо в умовах впровадження реформ та воєнного стану в нашій країні.

Довгий час мотивація праці залишається недооціненою концепцією, адже сприймається виключно як реакція працівників на робоче середовище. У працях деяких сучасних дослідників наголошується на тому, що між поняттям мотивації та роботою взагалі не спостерігається достовірного взаємозв'язку, оскільки висока мотивація не гарантує високу продуктивність праці [10].

Слід розуміти, що мотивація є наслідком формування різних видів мотивів. У науковій теорії та практиці прийнято розрізняти ці поняття: «мотив» та «мотивація» не є тотожними і являють собою складний феномен, однозначного визначення якого немає в сучасному науковому світі. Так, керуючись перекладом слова «мотив» з латинської мови як «рух», Є.П. Ільїн описує мотив як складне психологічне утворення, що спонукає до свідомих дій та вчинків і є основою для них. Мотиви включають в себе психологічні процеси наміру, бажання, прагнення, побоювання тощо, які водночас віддзеркалюють у людській психіці наявність готовності до досягнення певної мети. Таким чином, мотив трудової діяльності стає усвідомленим.

С.У. Гончаренко визначає мотив як спонукальну причину до дій і вчинків людини, які насамперед спрямовані на задоволення своїх потреб, що штовхають на ці дії.

Натомість О.М. Леонт'єв визначає мотив як предметну потребу – прагнення, бажання володіти чимось конкретним (дипломом вищої освіти, професією, іноземною мовою тощо). На думку науковця, без надання мотиву ознак предметної потреби не відбувається визначення характеру діяльності через відсутність предмета як цілі, на який ця діяльність буде спрямована. Тому сама по собі неусвідомлена потреба ще не є мотивом. Саме усвідомлення цілі досягнення (предметний опис «для чого діяти?») стає мотивацією для дій.

Поняття «мотивація», яке за своєю суттю є набагато ширшим, також є складним феноменом у психології та педагогіці. Мотивація – це система мотивів або стимулів, чинників, що детермінують конкретну діяльність або поведінку особистості, яка охоплює як самі мотиви, так і потреби, цілі, наміри та переживання людини [11]. У наукових дослідженнях її розглядають переважно як сукупність причин психологічного характеру, що визначають поведінку людини, її спрямованість і активність, а вивчення ієрархії мотивів розкриває сутність причин, якими пояснюється та чи інша поведінка людини [12].

Як наголошено у працях А.О. Реана, тільки пов'язавши мету з особистісними цінностями, можливо

сформувати мотивацію. Зрозуміло, що чим більше результат майбутньої діяльності (мета) залежатиме від внутрішніх мотивів (особистісних цінностей), тим швидшим і продуктивнішим буде результат (ефективне досягнення).

Також у літературі йдеться про зовнішню та внутрішню мотивацію до будь-якого виду діяльності, в складі яких виділяють негативну та позитивну. На їхньому прямому впливі на формування мотивації до дії (в тому числі і до професійної діяльності) наголошується в ряді вітчизняних і зарубіжних наукових праць. Якщо в основі мотивації лежить прагнення до задоволення зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності потреб, то йдеться про зовнішню мотивацію. Натомість якщо для особистості в пріоритеті сама по собі діяльність, йдеться про внутрішню мотивацію [13]. Своєю чергою, негативні та позитивні мотиви, які формують той чи інший тип мотивації, визначають вмотивованість до дії, тобто готовність діяти або продовжувати діяльність.

Безсумнівно, позитивні мотиви є більш ефективними та більш бажаними з усіх поглядів, ніж негативні. Так, для забезпечення якості надання медичних послуг більшість науковців та керівників традиційно пов'язує процес забезпечення якості з належним контролем професійної діяльності (виконання стандартів медичної допомоги, алгоритмів діагностики і лікування, функціональних обов'язків, моніторингу показників діяльності тощо). Однак суворий контроль, який полягає в змушуванні до напруженої праці (як зовнішній вид мотивації) без урахування особистісних мотивів (внутрішніх), не принесе ефективного результату.

У підручниках з вивчення етичних проблем у медицині наголошується, що такий підхід формує «спотворених професіоналів», які не сприятимуть ефективному обслуговуванню населення і не виправдують вкладених на них надій і очікувань з боку населення. За таких умов формується так звана когорта лікарів «технічного» типу, яку американський біоетик Роберт Вітч називає «інженерною». У рамках цієї моделі взаємин між лікарем і пацієнтом пацієнт сприймається лікарем суто як безособовий механізм. Своїм завданням такий лікар вважає виправлення відхилень у несправному фізіологічному механізмі – в людському організмі – суто технічно. Негативна мотивація як відповідність лікаря певним показникам діяльності і технічним вимогам до процесу діагностики і лікування (вчасно прийти на роботу, провести необхідні лікувально-діагностичні заходи) гальмує розвиток професійного становлення загалом та блокує креативні здібності лікаря зокрема. Такий технократичний підхід до пацієнта, що суперечить принципу поваги прав і достоїнства особи, з одного боку, піддається контролю (моніторингу за показниками) і може служити фактором зовнішньої мотивації, а з іншого боку, абсолютно не сприяє забезпеченню комфортного психологічного контакту із хворим та ніколи не сприятиме формуванню у лікаря самовідданості у професійній

діяльності. При цьому саме комунікативна компетентність є предметом спеціальних досліджень у галузі професійної підготовки майбутніх лікарів у сучасному освітньому просторі більшості розвинених країн. Адже лише після медичних досліджень нацистів, які проводили нелюдські досліди над ув'язненими концетраційних таборів, та після численних пікетів борців за права тварин (через проведення дослідів на тваринах) людство усвідомило не тільки моральну небезпеку подібної позиції лікарів і взагалі наявності такої когорти медиків [14].

Іншою негативною зовнішньою мотивацією є необхідність задоволення насущних потреб працівника, і в цьому контексті дуже багато дослідників першорядного значення надають фінансам як стимулу. Очевидно, що фінансова мотивація служить основним аспектом залучення нових співробітників, однак вона не може бути вирішальним фактором для всіх. Для деяких працівників заробітна плата не є пріоритетом. Вони можуть більше цінувати деякі внутрішні мотиви, такі як хороша команда, яка частіше досягатиме успіху як кінцевого результату, приємний психологічний клімат у колективі (коли на роботі приємніше бути, ніж вдома) і різноманітні нефінансові переваги (можливість поїздок, нових знайомств, навчання). Тому все частіше у сучасних наукових працях з менеджменту наголошується на необхідності застосування нефінансових форм мотивації для довгострокової задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії [15].

До постійних привабливих стимулів належить позитивна внутрішня мотивація, яка водночас залежить від зовнішньої і формується у взаємозв'язку з нею. Якщо професійна діяльність ґрунтується на потребах та інтересах людини, які формують стійку позитивну мотивацію, то вона навіть не потребує додаткових стимулів. Подеколи позитивна внутрішня мотивація може відіграти навіть роль компенсуючого чинника у разі не досить високих здібностей працівника. Однак виникає парадокс: у протилежному напрямі цей фактор не спрацьовує (ніякий високий рівень здібностей не може компенсувати відсутність внутрішнього мотиву або збільшити рівень вмотивованості та не призводить до ефективної продуктивності) [16]. Такий лікар, що закінчив медичний факультет із низьким рівнем знань, може стати тим, хто заповнить нестачу кадрів у певному ЗОЗ, однак ніколи не буде самоудосконалюватись й ефективно працювати на систему ОЗ.

Таким чином, підвищення внутрішньої мотивації обов'язково позитивно відображається на зовнішніх мотивах працівників і зрештою сприяє формуванню сильної, професійно спрямованої особистості.

Як зазначається сучасними дослідниками, мотивація виступає фундаментальною основою у формуванні всього людського життя, в якому робота є лише однією з його складових частин. Тому саме мотивація визначає ставлення людини до своєї праці. Соціальна мотивація, наприклад, впливає з міжособистісних стосунків

як поза роботою, так і в колективі. Хороша команда прагне хорошого результату виконання завдань, особистісна мотивація підлеглих при цьому визначатиме потребу працівника в самореалізації та визнанні [17]. З огляду на це, у керівників повинен бути інтерес до визначення мотивів у своїх підлеглих: що їх мотивує на роботі, які потреби у підлеглих, які зовнішні стимули виступають мотиваторами? З іншого боку, необхідно виокремлювати працівників з позитивними ознаками мотивації, які працюють на ентузіазмі, позитивно і творчо підходять до вирішення поставлених завдань та віддано відстоюють інтереси компанії. Адже саме такі працівники є «рушійним двигуном». Саме за рахунок таких добре вмотивованих працівників забезпечується висока ефективність діяльності, саме такі люди привносять таланти у будь-яку бізнес-діяльність, саме вони є цінністю у провадженні кадрового менеджменту компанії [18].

Таким чином, з огляду на те, що мотивація визнається однією з основних функцій менеджменту в сучасному світі, врахування психологічних особливостей, здібностей конкретних людей і їх індивідуальних відмінностей, на нашу думку, повинно стати підґрунтям медичного кадрового менеджменту. У сучасних умовах діяльності системи охорони здоров'я, що перебуває під впливом різних зовнішніх детермінант, необхідно враховувати такий потужний фактор впливу на професійну діяльність лікарів, як мотивація: від розуміння сутності мотивації на основі теорій про неї до особливостей і відмінностей кадрового складу конкретного регіону чи закладу охорони здоров'я.

**Перспективи подальших досліджень** передбачають вивчення теорій про формування різних видів мотивації у медичних працівників, вивчення відмінностей у рівнях мотивації серед лікарів залежно від гендерного і вікового складу працівників, їхнього місця проживання і роботи тощо.

## Висновки

Мотивація в сучасних умовах, детермінованих різними факторами впливу на професійну діяльність, визнається основною функцією менеджменту, зокрема і стосовно медичних кадрів. Умови сьогодення, що продиктовані новими вимогами медичної науки і техніки, реформуванням медичної галузі й освіти, зростанням ролі особистості лікаря в системі діяльності охорони здоров'я, збільшенням кількості приватних закладів охорони здоров'я і зростанням вимог і тиску з боку суспільства як основного користувача медичних послуг, вимагають для провадження медичної діяльності і подолання кадрової медичної кризи пошуку інноваційних підходів вирішенні завдань медичного бізнесу та менеджменту.

Ухвалення управлінських рішень, які передбачають вирішення проблем міграції медичних кадрів, у тому числі і внаслідок війни, визначення напрямів і заходів з ліквідації та зниження впливу коронавірусної

пандемії повинне враховувати вивчення мотивації медичних кадрів як інноваційний аспект медичного менеджменту. Адже в кінцевому результаті система

охорони здоров'я має вплив на всі інші сектори державного управління через збереження здоров'я цілих поколінь і взагалі збереження «людських ресурсів».

### Література

1. Health Workforce 2030. Global Strategy for the Development of Health Workforce Resources. World Health Organization. Geneva. Available from: [https://www.who.int/hrh/resources/russian\\_global\\_strategyHRH.pdf](https://www.who.int/hrh/resources/russian_global_strategyHRH.pdf)
2. Addressing Needs in the Public Health Workforce in Europe. European Regional Office of WHO. European Observatory on Health Systems and Policies. Available from: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0003/248304/Addressing-needs-in-the-public-health-workforce-in-Europe.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/248304/Addressing-needs-in-the-public-health-workforce-in-Europe.pdf)
3. Ryngach NO, Rohach IM, Keretsman AO, Pshenychnyi AO, & Pishkovtsi AM. International year of medical and social workers in Ukraine: recognition of the role in the fight against the COVID-19 pandemic and protecting health and well-being. *Wiadomości Lekarskie monthly journal*. 2022; 75(10): 2525-2530.
4. Alwan NA, Burgerss RA, Ashworth S, et al. Scientific Consensus on the COVID-19 Pandemic: We Need to Act Now. *The Lancet*. 2020;396:71-72.
5. Богдан Д, Бойко А, Василькова А та ін. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. У: Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ; 2019.
6. Framing the Health Workforce Agenda for the Sustainable Development Goals. Biennium Report 2016–2017. WHO Health Workforce. World Health Organization. Geneva; 2017.
7. Gallo P, Mihalцова B, & Balogova B. Work Motivation of Social Workers in the Context of Management Innovations. *Marketing and Management of Innovations*. 2022;1:55-63.
8. Білинська ММ, Мокрецов СС, Васюк НО та ін. Ситуаційні завдання щодо прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я (CASE-STUDY): методичні рекомендації. Київ: НАДУ; 2017. 60 с.
9. Expanding Access to Health Workers in Remote and Rural Areas. Recommendations for Global Policy. Executive Summary. WHO. Geneva. 2010. Available from: [http://www.who.int/entity/hrh/retention/retention\\_recommendations\\_ru.pdf](http://www.who.int/entity/hrh/retention/retention_recommendations_ru.pdf)
10. Baum T. Changing the World of Work: What Can We Learn from the Service Sector About Millennial (and Generation Z) Employability? *Organizational Dynamics*. 2020;49(3).
11. Мачуга НЗ. Емпіричні знання та їх вплив на отримання якісних медичних послуг в лікувальних закладах України [Інтернет]. Доступно на: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1781>
12. Majewski M. The Role of Knowledge Management in a Health care Facility [Internet]. Available from: [http://maciejmajewski.net/attachments/File/Artyku\\_y/Rola\\_zarz\\_dza-nia\\_wiedz\\_w\\_zak\\_adzie\\_opieki\\_zdrowotnej.pdf](http://maciejmajewski.net/attachments/File/Artyku_y/Rola_zarz_dza-nia_wiedz_w_zak_adzie_opieki_zdrowotnej.pdf)
13. Fulmer IS, Shaw JD. Person-Based Differences in Pay Reactions: A Compensation-Activation Theory and Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*. 2018;103(9):939-958.
14. Ковальова ОМ, Сафаргаліна-Корнілова НА, Герасимчук НМ. Деонтологія в медицині. Харків; 2014. 258 с.
15. Rani N, Samuel AA. Generational Differences in the Relationship Between Prosocial Identity and Emotional Attachment. *International Journal of Organization The ory and Behavior*. 2019;22(3):259-277.
16. Kuvaas B, Buch R, Weibel A, Dysvik A, Nerstad CGL. Are Intrinsic and Extrinsic Motivation Differently Related to Employee Performance? *Journal of Economic Psychology*. 2017;61:244-258.
17. Wilkinson K, Tomlinson D, Gardiner D. Work-Life Balance Policies are Seen as Fair: Evidence from the UK for Managers and Professionals With out Children Living Alone. *Journal of Human Resource Management*. 2018;28(2):325-339.
18. Mahmood AB, Fuksman L, Mor I, Reyzel VD, & Grygoriu N. "We Are Not Your Reincarnation!" Work place Motivation in Generations X, Y, and Z. *International Journal of Human Resources*. 2021;42(1):193-209.

### References

1. Health Workforce 2030. Global Strategy for the Development of Health Workforce Resources. World Health Organization. Geneva. Available from: [https://www.who.int/hrh/resources/russian\\_global\\_strategyHRH.pdf](https://www.who.int/hrh/resources/russian_global_strategyHRH.pdf)
2. Addressing Needs in the Public Health Workforce in Europe. European Regional Office of WHO/European Observatory on Health Systems and Policies. Available from: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0003/248304/Addressing-needs-in-the-public-health-workforce-in-Europe.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/248304/Addressing-needs-in-the-public-health-workforce-in-Europe.pdf)
3. Ryngach NO, Rohach IM, Keretsman AO, Pshenychnyi AO, & Pishkovtsi AM. International year of medical and social workers in Ukraine: recognition of the role in the fight against the COVID-19 pandemic and protecting health and well-being. *Wiadomości Lekarskie monthly journal*. 2022; 75(10): 2525-2530.
4. Alwan NA, Burgerss RA, Ashworth S, et al. Scientific Consensus on the COVID-19 Pandemic: We Need to Act Now. *The Lancet*. 2020;396:71-72.
5. Bohdan D, Boyko A, Vasilykova A, et al. Human Resources in the Healthcare System of Ukraine. Situation Analysis. USAID Health Reform Support Project. Kyiv; 2019. [In Ukrainian].
6. Framing the Health Workforce Agenda for the Sustainable Development Goals. Biennium Report 2016–2017. WHO Health Workforce. World Health Organization. Geneva; 2017.
7. Gallo P, Mihalцова B, & Balogova B. Work Motivation of Social Workers in the Context of Management Innovations. *Marketing and Management of Innovations*. 2022;1:55-63.
8. Bilinska MM, Mokretsov SYe, Vasyuk NO, et al. Situational Tasks for Making Management Decisions in Healthcare (CASE-STUDY): Methodical Recommendations. Kyiv: NADU; 2017. 60 p. [In Ukrainian].
9. Expanding Access to Health Workers in Remote and Rural Areas. Recommendations for Global Policy. Executive Summary. WHO. Geneva. 2010. Available from: [http://www.who.int/entity/hrh/retention/retention\\_recommendations\\_ru.pdf](http://www.who.int/entity/hrh/retention/retention_recommendations_ru.pdf)

10. Baum T. Changing the World of Work: What Can We Learn from the Service Sector About Millennial (and Generation Z) Employability? *Organizational Dynamics*. 2020;49(3).
11. Machuga NZ. Empirical Knowledge and Its Impact on Obtaining Quality Medical Services in Ukrainian Healthcare Institutions [Internet]. 2013. Available from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1781> [In Ukrainian].
12. Majewski M. The Role of Knowledge Management in a Healthcare Facility [Internet]. Available from: [http://maciejmajewski.net/attachments/File/Artyku\\_y/Rola\\_zarz\\_dza-nia\\_wiedz\\_w\\_zak\\_adzie\\_opieki\\_zdrowotnej.pdf](http://maciejmajewski.net/attachments/File/Artyku_y/Rola_zarz_dza-nia_wiedz_w_zak_adzie_opieki_zdrowotnej.pdf).
13. Fulmer IS, Shaw JD. Person-Based Differences in Pay Reactions: A Compensation-Activation Theory and Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*. 2018;103(9):939-958.
14. Kovalova OM, Safargalina-Kornilova NA, Herasymchuk NM. *Deontology in Medicine: Textbook*. Kharkiv; 2014. 258 p. [In Ukrainian].
15. Rani N, Samuel AA. Generational Differences in the Relationship Between Prosocial Identity and Emotional Attachment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 2019;22(3):259-277.
16. Kuvaas B, Buch R, Weibel A, Dysvik A, Nerstad CGL. Are Intrinsic and Extrinsic Motivation Differently Related to Employee Performance? *Journal of Economic Psychology*. 2017;61:244-258.
17. Wilkinson K, Tomlinson D, Gardiner D. Work-Life Balance Policies are Seen as Fair: Evidence from the UK for Managers and Professionals Without Children Living Alone. *Journal of Human Resource Management*. 2018;28(2):325-339.
18. Mahmood AB, Fuksman L, Mor I, Reyzel VD, & Grygoriu N. "We Are Not Your Reincarnation!" Workplace Motivation in Generations X, Y, and Z. *International Journal of Human Resources*. 2021;42(1):193-209.

---

**Мета** – проведення компаративного аналізу наукових джерел з вивчення основних складників мотивації медичних кадрів.  
**Об'єкт і методи.** Для досягнення поставленої мети були застосовані методи системного аналізу та логічного узагальнення.

**Результати.** Стаття присвячена актуальній необхідності пошуку нових підходів до втілення практичних моделей мотивації медичних кадрів у сучасних умовах, детермінованих різними факторами впливу на її формування. Розглянуто сутність понять «мотив» і «мотивація», різні типи вмотивованості та вплив різних чинників на формування професійної мотивації.

**Висновки.** У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я, у період війни і подолання наслідків пандемії коронавірусної інфекції мотивація лікарів повинна розглядатись як інноваційний інструмент для прийняття управлінських рішень в умовах медичного менеджменту.

**Ключові слова:** мотивація, лікарі, управлінські рішення, інновації.

---

**Purpose** to conduct a comparative analysis of scientific literature sources on the study of the main components of motivation among medical professionals.

**Materials and methods.** To achieve the stated goal, methods of systematic analysis and logical generalization were applied.

**Results.** This article is dedicated to the pressing need for finding new approaches to implementing practical models of motivation among medical personnel in the face of various influencing factors in today's conditions. It explores the essence of the concepts of "motive" and "motivation," different types of motivation, and the influence of various factors on the formation of professional motivation.

**Conclusions.** In the modern context of healthcare system reform and in the midst of the challenges posed by war and the aftermath of the coronavirus pandemic, motivation among doctors should be viewed as an innovative tool in making managerial decisions within the realm of medical management.

**Key words:** motivation, doctors, managerial decisions, innovations.

---

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

**Conflict of interest:** absent.

#### Відомості про автора

**Керцман Анжеліка Олексіївна** – кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри соціальної медицини та гігієни медичного факультету Ужгородського національного університету; пл. Народна, 1, м. Ужгород, Україна, 88000.

angelika.keretsman@uzhnu.edu.ua, ORCID ID 0000-0002-8902-2227