

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 331.101.3:614.2

Яворський Олександр Анатолійович

аспірант

Київського університету культури

Iavorskyi Oleksandr

PhD Student of the

Kyiv University of Culture

ORCID: 0000-0001-7737-907X

**ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ТРУДОВИХ
ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я)**

**MOTIVATIONAL MANAGEMENT TOOLS AS A FACTOR FOR
ENHANCING THE EFFICIENCY OF THE LABOR RELATIONS
SYSTEM IN AN ORGANIZATION (A FOCUS ON THE HEALTHCARE
SECTOR)**

***Анотація.** Вступ. У статті обґрунтовується важливість мотиваційного менеджменту у сфері охорони здоров'я як ключового чинника ефективності системи трудових відносин. Низька мотивація медичних працівників розглядається як одна з найважливіших проблем трудових ресурсів (поступаючись лише дефіциту кадрів). Зазначено актуальні виклики в Україні – прогнозований дефіцит медичного персоналу до 2030 року, підвищене навантаження та стресові фактори (пандемія, воєнний стан), що підсилюють потребу в ефективних мотиваційних інструментах.*

Мета. Метою дослідження є визначення та систематизація інструментів мотиваційного менеджменту і оцінка їхнього впливу на підвищення результативності трудових відносин у медичних закладах.

Матеріали і методи. Для досягнення мети використано комплекс методів: аналіз наукової літератури та останніх досліджень з питань мотивації персоналу, порівняльний аналіз емпіричних даних (опитувань медичних працівників в Україні та за кордоном), статистичні дані сфери охорони здоров'я, а також методи узагальнення і системного підходу для розробки рекомендацій.

Результати. Виділено основні групи мотиваторів медичного персоналу: матеріальні (заробітна плата, бонуси, соціальні гарантії) та нематеріальні (визнання, професійний розвиток, покращення умов праці, залученість у рішення). Доведено, що поєднання конкурентоспроможної оплати праці з нематеріальним заохоченням (можливостями кар'єрного зростання, підтримкою керівництва, моральним заохоченням) забезпечує зростання продуктивності та лояльності персоналу. Наведено приклади українських медичних закладів, де впроваджуються програми мотивації (підвищення базових окладів, преміювання, відзнаки від місцевої влади тощо) та розглянуто результати опитувань, що підтверджують ключові стимули для лікарів і медичних сестер (зарплата, можливості навчання, сучасна інфраструктура). Встановлено, що мотивація персоналу суттєво впливає на продуктивність праці й ефективність роботи організації, а її покращення веде до зміцнення трудових відносин (зменшення плинності кадрів, конфліктів, підвищення якості медичних послуг).

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій з упровадження мотиваційного моніторингу персоналу в медичних установах, оцінку довгострокового впливу різних стимулюючих заходів на ефективність роботи закладів

охорони здоров'я, а також на адаптацію найкращих міжнародних практик мотиваційного менеджменту до вітчизняної сфери медицини.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент; мотивація персоналу; трудові відносини; охорона здоров'я; продуктивність праці; нематеріальне стимулювання.

Summary. *Introduction.* The article substantiates the importance of motivational management in healthcare as a key factor in the efficiency of an organization's labor relations system. Low motivation of healthcare workers is identified as one of the most critical workforce problems (second only to staff shortages globally). Current challenges in Ukraine are noted – a projected shortage of medical personnel by 2030, increased workload and stress factors (pandemic, wartime conditions) – which heighten the need for effective motivational tools.

Purpose. The purpose of this study is to identify and systematize the tools of motivational management and to assess their impact on improving the performance of labor relations in healthcare organizations.

Materials and methods. To achieve this goal, a set of methods was used: analysis of scholarly literature and recent research on staff motivation, comparative analysis of empirical data (surveys of healthcare workers in Ukraine and abroad), health sector statistics, as well as methods of synthesis and systems approach to develop recommendations).

Results. The main groups of motivators for medical staff are highlighted: material (wages, bonuses, social benefits) and non-material (recognition, professional development, improved working conditions, involvement in decision-making). It is demonstrated that combining competitive pay with intangible incentives (career growth opportunities, supportive leadership, moral encouragement) leads to increased productivity and staff loyalty. Examples from Ukrainian healthcare institutions are provided, where

motivation programs are being implemented (raising base salaries, performance bonuses, awards from local authorities, etc.), and survey findings are discussed that confirm the key stimuli for doctors and nurses (salary, training opportunities, modern infrastructure). It was found that employee motivation significantly affects labor productivity and organizational performance, and its improvement strengthens labor relations (reducing staff turnover and conflicts while enhancing the quality of medical services).

Discussion. Further research should be aimed at developing practical recommendations for implementing motivational monitoring of staff in medical institutions, evaluating the long-term impact of various incentive measures on the performance of healthcare facilities, as well as adapting the best international motivational management practices to the domestic healthcare sector.

Key words: *motivational management; employee motivation; labor relations; healthcare; work productivity; non-material incentives.*

Постановка проблеми. Ефективність функціонування системи трудових відносин в організації значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. Це особливо актуально для сфери охорони здоров'я, де якість медичних послуг прямо пов'язана з людським фактором – професіоналізмом і залученістю медичних працівників. За оцінками експертів, мотивація медичного персоналу є критично важливою: опитування міністерств охорони здоров'я різних країн показало, що низька мотивація розглядається як друга за значущістю проблема кадрів охорони здоров'я після нестачі персоналу. Тобто навіть за достатньої кількості лікарів та медсестер, їхнє небажання сумлінно працювати або залишатися в професії може суттєво послабити систему охорони здоров'я. В Україні питання мотивації медиків набуло стратегічного значення у зв'язку з декількома чинниками. По-перше, триває реалізація медичної

реформи, що передбачає підвищення якості та доступності послуг, чого неможливо досягти без мотивованого персоналу. По-друге, країна зіштовхнулася з масовим відтоком кадрів: багато фахівців шукають кращих умов за кордоном або в приватному секторі. Міністерство охорони здоров'я України попереджає про потенційно глобальний дефіцит медичних працівників різного профілю до 2030 року. Це відображає світову тенденцію і підсилюється внутрішніми обставинами (зокрема, негативними демографічними процесами та міграцією медиків). По-третє, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна створили безпрецедентне навантаження на медичних працівників, часто призводячи до вигорання і зниження мотивації. У воєнний час багато лікарів продовжують працювати, керуючись почуттям обов'язку та бажанням допомогти людям, але навіть такі потужні внутрішні мотиви потребують підкріплення – належної оплати праці, забезпечення ресурсами, підтримки з боку керівництва. В цих умовах впровадження дієвих інструментів мотиваційного менеджменту стає необхідною передумовою не лише для утримання кадрів, але й для підвищення результативності їхньої роботи та загальної якості медичного обслуговування. Таким чином, проблема підвищення мотивації персоналу в системі трудових відносин медичних закладів є вкрай актуальною і пов'язана як з науковими завданнями (пошук оптимальних методів мотивування), так і з практичними потребами системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивування персоналу широко висвітлюється в науковій літературі з менеджменту і психології праці. Класичні теорії мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума тощо) заклали фундамент розуміння того, що люди мають різні потреби і стимули до праці. Знання цих теорій дозволяє керівникам обрати відповідні підходи до управління персоналом, враховуючи індивідуальні

мотиваційні чинники [16]. Сучасні дослідження розвивають ці ідеї, адаптуючи їх до конкретних галузей і умов. Зокрема, в сфері охорони здоров'я велика увага приділяється поєднанню матеріальних стимулів із нематеріальними чинниками, які впливають на задоволеність та продуктивність медичних працівників.

В останні роки з'явився ряд робіт, присвячених мотивації медичного персоналу в умовах реформ та криз. Українські науковці О. Долгальова та Т. Ремесник (2022) дослідили мотивацію як складову механізму управління персоналом і підтвердили, що мотивація працівників має значний вплив на результативність їх праці та ефективність діяльності підприємства [2]. Фактично, чим вищий рівень мотивованості колективу, тим кращі показники роботи організації (виробіток, якість послуг тощо). Автори також класифікували основні види мотивації (внутрішню і зовнішню, матеріальну і нематеріальну) та підкреслили важливість діалогу між керівництвом і персоналом для підтримання належного рівня мотивації. Ці результати узгоджуються з зарубіжними дослідженнями. Приміром, грецькі дослідники D. Karaferis та співавт. (2022) на основі опитування понад 3 тис. працівників державних лікарень встановили, що зовнішні мотиваційні фактори (такі як зарплата, умови роботи, політика керівництва) отримують навіть дещо вищу оцінку, ніж внутрішні (досягнення, визнання, цікавість роботи) – особливо у періоди кризи, коли значення матеріальної стабільності зростає [16]. Водночас в усіх категоріях персоналу зберігається комплексний вплив різних факторів, і для ефективного управління потрібен баланс: забезпечення гідної оплати праці та умов (щоб усунути демотивуючі «гігієнічні» фактори за Герцбергом), а також надання можливостей для росту, самореалізації і визнання (власне мотивуючі фактори).

Окремий напрям досліджень – вивчення мотивації медиків у різних країнах та системах охорони здоров'я. Показовим є порівняльне

дослідження А.Г. Гончарука та співавт. (2020), яке проаналізувало мотиваційні пріоритети медичного персоналу у двох країнах з різним рівнем ефективності системи охорони здоров'я – Україні (умовно «неефективна» система) та Польщі («ефективна» система) [15]. З'ясовано, що українські медики значно гірше оцінюють свої умови праці та матеріальне забезпечення, ніж польські, хоча при цьому проявляють більший оптимізм щодо майбутнього. Дослідження також виявило відмінності у мотиваційних чинниках залежно від професії (лікарі, середній медперсонал), статі та віку працівників. Ці фактори слід враховувати при розробці мотиваційних програм – підхід має бути диференційований. У підсумку автори наголошують, що для оптимізації системи охорони здоров'я країнам з низькою ефективністю необхідні реформи, спрямовані на посилення мотивуючих чинників: впровадження дієвих стимулів, запозичення кращих практик з-за кордону, залучення всіх стейкхолдерів до підвищення результативності медицини.

Практичні аспекти мотиваційного менеджменту в закладах охорони здоров'я досліджували також А. Мамай, Ю. Мирошніченко та Г. Дзвіголь (2021). Вони проаналізували вплив медичної реформи на мотивацію працівників та запропонували низку заходів для побудови ефективних моделей мотиваційного менеджменту на місцевому рівні [20]. Зокрема, підкреслюється необхідність розробки локальних програм мотивації для комунальних некомерційних медичних підприємств. Такі програми можуть включати не лише фінансові стимули, а й відзнаки від органів місцевої влади (премії мера тощо), можливості безоплатного стажування, запрошення на культурні заходи, символічні подарунки – все це сприяє підвищенню престижу роботи і задоволеності персоналу. Водночас дослідники звернули увагу на проблеми, що залишаються невирішеними: не всі аспекти діяльності медичних закладів охоплені реформою, рівень фінансування на одного пацієнта часто недостатній, значна частина коштів

йде на співфінансування державних гарантій, які не підкріплені ресурсами. Такі системні прогалини можуть зводити нанівець зусилля з мотивації – коли лікар змушений працювати в умовах постійного браку ресурсів, його ентузіазм падає. Це підкреслює, що мотиваційний менеджмент в охороні здоров'я є завданням не лише керівників лікарень, а й державного та муніципального управління (створення належних умов, фінансове забезпечення).

Емпіричні дані щодо мотиваторів медичних працівників в Україні надають проєкти та опитування, проведені в ході підтримки реформи. Зокрема, опитування медиків, виконане у 2021–2022 рр. в межах проєкту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я», виявило, що найбільшими стимулами до роботи для українських лікарів і медсестер є: заробітна плата, можливості професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації) та наявність сучасної матеріально-технічної бази в лікарні [6]. Водночас під час війни на перший план додатково вийшли нематеріальні мотиватори – бажання допомагати людям, почуття відповідальності, підтримка колег і керівництва, а також розуміння суспільної важливості своєї роботи. Для багатьох медиків важливими виявилися престиж професії та особистий внесок у перемогу країни. Ці результати підтверджують, що навіть за екстремальних обставин матеріальні чинники не втрачають значущості, але роль внутрішніх мотивів зростає. Примітно, що держава останніми роками зробила кроки назустріч підвищенню мотивації медиків: з січня 2022 р. запроваджено гарантований мінімальний рівень заробітної плати (не менше 20 тис. грн для лікарів та 13,5 тис. грн для середнього медичного персоналу). Це суттєво підвищило фінансову задоволеність частини працівників і могло вплинути на їх вибір залишитися працювати в Україні. Опитування також показало, що медперсонал цінує можливість бути почутими керівництвом

лікарні та продовження реформи охорони здоров'я – ці фактори підвищують довіру до системи і мотивують залишатися в ній.

Таким чином, аналіз наукових джерел і публікацій демонструє, що: (1) мотивація персоналу істотно впливає на продуктивність та ефективність роботи організацій у сфері охорони здоров'я; (2) існує необхідність збалансованого використання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування різноманітних потреб працівників; (3) для української медицини особливо актуальними є заходи з підвищення зарплат, покращення умов праці та залучення персоналу до управлінських рішень; (4) мотиваційний менеджмент має здійснюватися системно, на всіх рівнях (від державної політики до конкретного закладу). Виходячи з цього, в даній статті сформульовано відповідні цілі та задачі дослідження.

Метою статті є дослідження інструментів мотиваційного менеджменту та їхнього впливу на ефективність системи трудових відносин в організації, особливо в закладах охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

— узагальнити теоретичні підходи до мотивування персоналу та визначити основні види і засоби мотивації працівників;

— проаналізувати результати останніх досліджень щодо мотивації медичного персоналу, виявити ключові чинники, що впливають на задоволеність працею і продуктивність у сфері охорони здоров'я;

— залучити емпіричні дані (статистику, результати опитувань, кейси) для виявлення найбільш дієвих мотиваційних інструментів у медичних закладах;

— запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційного менеджменту для підвищення результативності трудових відносин у системі охорони здоров'я України.

Матеріали і методи. Для досягнення мети використано комплекс методів: аналіз наукової літератури та останніх досліджень з питань мотивації

персоналу, порівняльний аналіз емпіричних даних (опитувань медичних працівників в Україні та за кордоном), статистичні дані сфери охорони здоров'я, а також методи узагальнення і системного підходу для розробки рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу – це процес спонукання себе та інших працівників до ефективної діяльності шляхом створення відповідних мотивів для досягнення особистих і організаційних цілей [3]. По суті, мотивація є внутрішнім двигуном поведінки працівника, що визначає його ставлення до роботи, рівень віддачі та лояльності до організації. Мотиваційний менеджмент, відповідно, означає діяльність керівництва, спрямовану на формування у співробітників позитивних стимулів до праці, підтримання їхнього бажання якісно виконувати роботу і залишатися в організації. У структурі управління персоналом мотивація виступає однією з базових функцій, поряд із плануванням, організацією, контролем тощо.

Традиційно виділяють внутрішню (інтринсивну) та зовнішню (екстринсивну) мотивацію працівників [1]. Внутрішня мотивація пов'язана із змістом роботи та самореалізацією – коли сам процес праці приносить задоволення, є цікавим і значущим для людини. Зовнішня мотивація обумовлена впливами ззовні – матеріальними винагородами, соціальним статусом, вимогами керівництва, страхом покарання тощо. Скажімо, лікар, який отримує задоволення від допомоги пацієнтам і відчуває гордість за свою професію, – внутрішньо мотивований; а лікар, якого передусім турбує рівень зарплати чи престиж посади, – більше мотивований зовнішніми стимулами. В реальності обидва типи мотивів присутні одночасно, але їх співвідношення індивідуальне. Крім того, мотивацію працівників умовно поділяють на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна (пряма) мотивація – це вплив через економічні стимули: заробітна плата, грошові премії, бонуси, цінні подарунки, оплата додаткових пільг. Нематеріальна (непряма) мотивація – це немонетарні

чинники: визнання, похвала, просування по службі, можливість навчання, покращення умов праці, гнучкий графік, статус, корпоративна культура тощо [1]. Сучасні концепції менеджменту приділяють значну увагу нематеріальним стимулам, наголошуючи, що людина прагне поваги і самореалізації не менше, ніж матеріального достатку. Як зауважують експерти, хороший фахівець, отримавши гідну фінансову винагороду, далі очікує від роботи не лише грошей, а й морального задоволення і розвитку. Тому керівникам важливо використовувати обидва типи мотивації в комплексі.

До матеріальних інструментів мотиваційного менеджменту насамперед належить система оплати праці [10]. Розмір заробітної плати та справедливість її нарахування – базовий фактор трудової мотивації. Якщо оплата занадто низька, працівники відчують фрустрацію, несправедливість, що призводить до зниження продуктивності чи навіть звільнень. Достатній рівень зарплати є своєрідною гігієнічною умовою: він не гарантовано забезпечує високу віддачу, але його відсутність однозначно демотивує [5]. В українській охороні здоров'я історично склалася проблема хронічно низьких зарплат медиків (особливо середнього і молодшого персоналу), що було однією з причин поширення неформальних платежів і відтоку кадрів. Тому рішення уряду підвищити базові оклади у 2022 р. до еквіваленту ~\$700 (для лікарів) та ~\$470 (для медсестер) стало важливим кроком для матеріального стимулювання [6]. Це суттєво перевищило попередні рівні оплати і, за оцінками МОЗ, мало зупинити «витік мізків» за кордон. Хоча інфляційні процеси частково нівелювали ефект, загалом фінансове становище медиків дещо покращилося, що позитивно вплинуло на їх мотивацію залишатися в державних клініках.

Крім окладу, важливі й додаткові грошові стимули. До них належать: премії за підсумками роботи (щомісячні, квартальні), надбавки

за інтенсивність праці, якість роботи, категорію або вчений ступінь, оплата понаднормових, матеріальна допомога тощо [8]. Наприклад, багато комунальних лікарень України впроваджують систему преміювання за результатами виконання договорів з НСЗУ: якщо відділення перевиконало план послуг або досягло високих показників якості, персонал отримує бонуси. Подібні схеми стимулюють здорову конкуренцію і прагнення покращувати показники. Важливо, щоб критерії преміювання були чіткими і сприймалися як справедливі – тоді працівники будуть пов'язувати власні зусилля з матеріальною винагородою (це відповідає теорії очікувань, за якою мотивація сильна, коли людина вірить, що зусилля приведуть до цінної для неї винагороди) [7]. Досвід деяких зарубіжних клінік свідчить, що помірна платня за результат (pay-for-performance) може підвищити продуктивність, хоча надмірний акцент лише на грошовому заохоченні іноді має побічні ефекти (наприклад, ризик фокусування тільки на оплачуваних показниках) [19].

Матеріальна мотивація включає також соціальні гарантії та бенефіти для працівників [12]. У розвинутих системах охорони здоров'я лікарня може забезпечувати медперсонал розширеним пакетом: додаткове медичне страхування, оплачуване підвищення кваліфікації, компенсацію витрат на транспорт або житло, пенсійні програми, оплачувані відпустки понад державний мінімум тощо. В умовах обмеженого бюджету українських закладів такі бонуси поки рідкість, але деякі великі приватні клініки пропонують подібні соціальні пакети, що вигідно вирізняє їх на ринку праці. Для державних і комунальних лікарень актуальним є залучення місцевої влади: програми забезпечення молодих спеціалістів житлом, транспортом (службові автобуси для підвезення з віддалених районів), додаткові виплати з місцевих бюджетів. Так, у окремих громадах запроваджено одноразові «підйомні» виплати для залучення лікарів дефіцитних спеціальностей або оплата оренди житла – ці кроки хоча й

точкові, але суттєво підвищують мотивацію спеціаліста працювати в конкретному закладі.

Ефективність матеріальних стимулів підтверджується і дослідженнями. Згадане грецьке опитування показало, що середній бал значущості зовнішніх факторів мотивації у медиків склав 8,30 з 10, тоді як внутрішніх – 7,81 [16]. При цьому зарплата була оцінена найвище (9,31/10), а також дуже важливими виявилися соціальна захищеність (стабільність роботи) і зрозуміла організаційна політика. Отже, медики цінують впевненість у завтрашньому дні, прогнозованість і порядок – це знімає тривожність і дозволяє зосередитися на якісній роботі. В українських реаліях забезпечення базового рівня оплати і гарантій зайнятості – перший крок до подолання демотивації, викликаной матеріальними причинами

Не менш важливою складовою мотиваційного менеджменту є нематеріальне стимулювання [13]. До його інструментів належать усі способи підвищення залученості та задоволеності працівників, що не зводяться прямо до грошей. Один з ключових інструментів – визнання та похвала. Психологічно люди потребують оцінки своїх зусиль, і вчасно помічена та відзначена керівником хороша робота дає відчуття успіху. Навіть проста подяка на зборах або особиста похвала від завідувача відділення може суттєво підняти мотивацію підлеглого [26]. Багато лікарень практикують дошки пошани, конкурси «Краща медсестра місяця» тощо. Ці заходи практично не потребують витрат, але задовольняють потребу в повазі. Як зазначають дослідники, люди люблять відчувати повагу до себе – це показник для них оцінки їхніх досягнень з боку керівництва [6]. Тому нематеріальна мотивація, що демонструє працівникам цінність їхнього внеску, є вкрай важливою.

Наступний інструмент – можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання [21]. Якщо медичний заклад сприяє навчанню

персоналу (направляє на курси підвищення кваліфікації, тренінги, конференції, оплачує навчання молодих лікарів в інтернатурі чи резидентурі), працівники відчують перспективу росту. Кар'єрне просування – ще сильніший мотиватор: чітка прозора система підвищення на посаді (від молодшого спеціаліста до провідного, до заввідділення і т.д.) стимулює докладати зусиль, аби досягти наступного щабля. В закладах охорони здоров'я традиційно існує градація категорій, вчених звань, які дають певні доплати, але сучасний мотиваційний підхід передбачає і ширше бачення розвитку – наприклад, наставництво, участь у наукових дослідженнях, реалізацію власних ініціатив. Якщо медик бачить, що його роботодавець інвестує в його професійне зростання, він більш мотивований працювати довгостроково саме тут [24]. Опитування підтверджують високу значущість цього фактора: можливість професійно вдосконалюватися стабільно входить до трійки головних стимулів для українських медиків.

Важливим нематеріальним чинником є покращення умов праці. Йдеться про матеріально-технічну базу (наявність сучасного обладнання, достатнього інструментарію, комфортних робочих місць, забезпечення медикаментами тощо) – все те, що безпосередньо впливає на зручність і ефективність роботи медиків [13]. Хоча це потребує фінансових вкладень, для персоналу воно сприймається не стільки як зарплатний бонус, а як показник поваги до їхньої праці. Сучасна апаратура в лікарні означає можливість якісно виконувати свої обов'язки, відсутність постійного стресу через брак інструментів. Дослідження USAID показало, що наявність сучасної медичної інфраструктури є одним із провідних мотиваторів для медичних працівників України [6]. Поліпшення умов праці включає також такі речі, як безпечне робоче середовище, дотримання санітарних норм, зручний графік, відпочинкові приміщення

для персоналу, доступ до ресурсів (інтернет, медична інформація). Все це впливає на задоволеність роботою і, відповідно, на мотивацію.

Окремо слід виділити стиль керівництва і соціально-психологічний клімат у колективі як фактори мотивації [14]. Керівник, який будує відносини на засадах поваги, довіри і відкритості, створює сприятливий моральний клімат – працівники відчують себе частиною команди, розділяють цінності організації. Встановлення діалогу між керівництвом і персоналом є вкрай важливим аспектом: дослідження підтверджують, що продуктивність персоналу зростає, коли співробітники поважають менеджера як кваліфікованого керівника [9]. Тобто лідерські якості і компетентність керівника мотивують підлеглих слідувати його прикладу, дотримуватися трудової дисципліни не зі страху, а з розуміння спільної мети. Сучасні підходи до мотивації персоналу вимагають залучати працівників до управлінських процесів: запитувати їхню думку перед впровадженням змін, враховувати пропозиції щодо оптимізації роботи, спільно визначати цілі підрозділу. Коли медики відчують, що їх голос важливий, що вони причетні до ухвалення рішень, це підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у результатах. За даними опитування, можливість бути почутими керівництвом лікарні є значущим стимулом залишитися працювати в Україні для багатьох медиків. Особливо в умовах реформ, коли відбуваються зміни в організації роботи, прозора комунікація між адміністрацією і колективом допомагає підтримати мотивацію, а не втратити її через опір змінам.

Соціально-психологічний клімат включає також відносини в колективі. Підтримка колег, взаємоповага між співробітниками, командний дух – ці нематеріальні речі формують прив'язаність людини до свого робочого місця. Якщо в відділенні дружній колектив, новачкам допомагають, а успіхи кожного сприймаються як спільні – мотивація працювати саме тут буде високою. Навпаки, конфлікти, булінг,

несправедливий розподіл навантаження руйнують мотивацію навіть при хорошій зарплаті. Тому менеджменту слід приділяти увагу налагодженню командної роботи, вирішенню конфліктних ситуацій, формуванню корпоративної культури взаємної підтримки. Показово, що під час війни багато медиків вказували на підтримку колег і керівництва як вагомий фактор, що мотивує їх залишатися в професії [10]. В екстремальних умовах люди особливо цінують командну єдність, але і в мирний час згуртований колектив сприяє вищій відданості роботі.

Складовою стилю керівництва є також система зворотного зв'язку і контролю, зокрема так звана негативна мотивація. Негативна мотивація – це застосування осуду, покарання або критики у відповідь на неналежну роботу [22]. Вона традиційно присутня в управлінні (догани, штрафи, позбавлення премій), але ефективність її залежить від правильного використання. Дослідники зазначають, що негативна мотивація спрацьовує, якщо вона справедлива, пропорційна і своєчасна. Критика має звучати одразу після вчинення помилки, бути конструктивною і не переходити на особистості. У такому разі працівник сприймає зауваження і прагне виправити поведінку. Якщо ж керівник зовсім не реагує на недоліки в роботі, це теж погано – підлеглий не отримує зворотного зв'язку і поступово втрачає інтерес до якості. Отже, відсутність будь-якої реакції на результати (ні позитивної, ні негативної) – найменш ефективний метод з точки зору мотивації, бо людина відчуває байдужість до своєї праці. Таким чином, важливо підтримувати баланс: поряд з заохоченням за успіхи повинна бути чітка система коригування помилок, але заснована на принципах справедливості і поваги. Тоді навіть зауваження сприймаються як турбота про професійний розвиток, а не як приниження

Реалізація зазначених інструментів мотивації безпосередньо позначається на ефективності системи трудових відносин в організації. Підвищення мотивації персоналу веде до зростання продуктивності праці

– мотивовані працівники працюють старанніше, більш ініціативні, готові брати на себе додаткові завдання. Дослідження вказують на прямий зв'язок: зацікавленість персоналу в результатах роботи є умовою підвищення продуктивності. Для медичного закладу це може означати збільшення кількості прийнятих пацієнтів, кращі показники одужання, вищу якість проведених процедур тощо. Також мотивований працівник більш схильний дотримуватися стандартів, уважніше ставитися до обов'язків, що підвищує якість послуг і безпеку пацієнтів.

Крім того, належний мотиваційний клімат позитивно впливає на стабільність кадрів. У колективах, де працівники відчують задоволення від роботи, значно нижча плинність – люди не хочуть йти з «хорошого місця». Це покращує трудові відносини тим, що формується сталий, зіграний колектив, скорочуються витрати на пошук і навчання нових кадрів. Особливо актуально для української охорони здоров'я – утримати лікарів від еміграції або переходу в інші сфери. Мотиваційний менеджмент тут відіграє роль: якщо вдається створити конкурентні умови (і за зарплатою, і за нематеріальними аспектами), медики будуть менш схильні виїжджати. Звісно, глобальні економічні фактори теж важать, але, наприклад, в польських лікарнях змогли частково вирішити проблему нестачі медсестер, підвищивши престиж та умови їх праці – щось подібне поступово необхідно робити й в Україні.

Ще один ефект – покращення морально-психологічного клімату трудових відносин [24]. При ефективному мотивуванні зменшується кількість трудових конфліктів, непорозумінь між персоналом і адміністрацією. Працівники, які задоволені роботою, рідше вступають у спори, страйки, легше приймають організаційні зміни. Вони більше довіряють керівництву, оскільки бачать реальну турботу про їх потреби. Це, своєю чергою, сприяє згуртованості організації перед викликами. Наприклад, під час COVID-19 багато лікарень стикнулися з ризиком

вигорання персоналу – ті установи, де керівництво активно підтримувало медиків (доплатами, забезпеченням засобами захисту, моральною підтримкою), пройшли кризу з меншими втратами кадрів і меншим напруженням, ніж ті, де цього не було. Таким чином, мотиваційний менеджмент стає чинником соціальної стабільності у трудових відносинах.

З точки зору інтересів самої організації, мотивовані працівники здатні генерувати інновації та раціоналізації, що підвищують ефективність роботи. Якщо людина залучена і небайдужа, вона буде пропонувати ідеї, як покращити процеси, економити ресурси, підвищити якість обслуговування [25]. Навпаки, немотивований працівник формально відпрацьовує години, не переймаючись розвитком закладу. Отже, інвестиції в мотивацію окупаються через підвищення загальної ефективності організації – і економічної, і соціальної.

Важливо підкреслити, що мотиваційний менеджмент у медичних закладах має реалізовуватися системно, як частина загальної стратегії управління персоналом. Разові матеріальні заохочення чи декларативні похвали не дадуть стійкого результату без постійного моніторингу мотивації та корекції заходів. Науковці пропонують запроваджувати у кожній організації систему мотиваційного моніторингу – тобто регулярного відстеження рівня задоволеності персоналу, їх потреб і мотивів (через опитування, бесіди, аналіз кадрових показників) [8]. На основі таких даних керівництво може приймати обґрунтовані рішення, які мотиваційні програми впроваджувати або змінювати. В українських реаліях доцільно створювати при закладах охорони здоров'я робочі групи або ради трудового колективу, які б займалися питаннями мотивації та умов праці. Це відповідає концепції соціального партнерства в трудових відносинах – коли і адміністрація, і працівники спільно зацікавлені у пошуку оптимальних рішень.

Одним із перспективних напрямів є адаптація кращих міжнародних практик мотивації персоналу у сфері медицини. Наприклад, концепція «Magnet Hospitals» у США передбачає створення таких умов праці для медсестер, за яких лікарні стають «магнітом» для кадрів (висока автономія в роботі, можливості навчання, участь у прийнятті рішень, гнучкість графіку) [17]. Досвід скандинавських країн показує ефективність гнучких систем оплати, коли частина зарплати прив'язана до компетентностей і результатів, але гарантовано високий фіксований оклад забезпечує соціальну стабільність [11]. У деяких клініках ЄС практикують програми турботи про ментальне здоров'я медиків (сеанси психологічної підтримки, групи взаємопідтримки) як елемент нематеріальної мотивації, що знижує вигоряння [23]. В Україні такі підходи лише починають впроваджуватись, але в майбутньому вони можуть стати невід'ємною частиною мотиваційного менеджменту.

Підсумовуючи, інструменти мотиваційного менеджменту – від гідної оплати та преміювання до морального заохочення і участі в управлінні – є потужними важелями впливу на ефективність трудових відносин у медичних організаціях. Їх комплексне застосування дозволяє сформувати в колективах атмосферу залученості, професійної гордості і прагнення досягати високих результатів, що зрештою підвищує якість медичної допомоги і стійкість системи охорони здоров'я до внутрішніх і зовнішніх викликів

Висновки і перспективи подальших досліджень. У ході дослідження підтверджено, що мотиваційний менеджмент виступає важливим чинником підвищення ефективності системи трудових відносин в організації. На прикладі закладів охорони здоров'я показано, що використання різноманітних інструментів мотивування персоналу (як матеріальних, так і нематеріальних) позитивно впливає на результати діяльності: зростає продуктивність і якість праці, поліпшується морально-

психологічний клімат, знижується плинність кадрів. Матеріальні стимули – конкурентна заробітна плата, справедлива система преміювання, соціальні пільги – створюють основу задоволеності базових потреб медичних працівників. Нематеріальні стимули – визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, підтримка і якісна комунікація з боку керівництва – задовольняють вищі потреби персоналу, формують внутрішню мотивацію і відданість організації. Оптимальне поєднання цих інструментів сприяє формуванню у працівників стійкої мотивації до високопродуктивної праці на благо організації і пацієнтів.

Для сфери охорони здоров'я України результати означають необхідність продовжувати політику посилення мотивації медичного персоналу. Підвищення зарплат у державному секторі має носити системний характер і відповідати зростанню вартості життя, щоб утримувати фахівців від міграції. Паралельно слід впроваджувати нематеріальні програми мотивації на рівні закладів: програми наставництва для молодих лікарів, регулярне відзначення кращих працівників, створення можливостей для навчання і стажування, забезпечення належних умов праці. Керівникам варто налагодити механізми зворотного зв'язку – проводити опитування задоволеності персоналу, формувати плани дій за їх результатами. Державні та муніципальні органи управління охороною здоров'я повинні підтримувати ці ініціативи фінансово і організаційно, адже від мотивації медиків залежить успішність реформ і якість медичної допомоги населенню.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації та кількісній оцінці ефектів різних мотиваційних інструментів. Необхідно накопичувати дані про те, які саме заходи (наприклад, певний вид преміювання чи нематеріального заохочення) дають найбільший приріст продуктивності або покращують утримання кадрів у конкретних умовах.

Цікавим напрямом є дослідження мотивації різних категорій медичного персоналу – лікарів, медсестер, молодшого персоналу – адже їх потреби можуть відрізнятися, й отже, потребують різних підходів. Окремо актуальним є вивчення впливу зовнішніх криз (епідемій, воєнних дій) на мотивацію персоналу та ефективність традиційних мотиваційних моделей – можливо, потрібна розробка антикризових мотиваційних пакетів. Також перспективним є запровадження і дослідження систем мотиваційного моніторингу в медичних закладах, щоб у режимі реального часу відстежувати рівень задоволеності працівників і проактивно реагувати на негативні тенденції.

Загалом, стратегія наукових і прикладних досліджень у цій галузі має бути спрямована на формування такої моделі трудових відносин в охороні здоров'я, де людський капітал – медичні працівники – розглядаються як найцінніший ресурс, інвестиції в мотивацію якого безпосередньо призводять до покращення роботи всієї системи. Реалізація концепції мотиваційного менеджменту, підкріплена доказовими даними досліджень, сприятиме побудові стійкої, ефективної і людяної системи охорони здоров'я.

Література

1. Гарасимлюк М.В., Левицька О.М., Саєць І.А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. №1. С. 55–64. URL: https://re.gov.ua/re202301/re202301_055_HarasymlyukMV%2CLEvytskaOM%2CSayetsIA.pdf (дата звернення: 21.04.2025).

2. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2022. №5–6(78–79). С.103–109. URL: <https://surl.li/rqyihc> (дата звернення: 20.04.2025).

3. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144> (дата звернення: 21.04.2025).

4. Ланченко Є., Салюта Х., Юдицька М. Оплата праці як інструмент мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 661–664. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19208/1/661-664.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

5. Литвин З.Б., Андрусик О.Ю. Заробітна плата як інструмент мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник THEU*. 2020. № 3. С. 22–28. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37371/1/22.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

6. Устінов О.В. Що мотивує медиків до роботи? Результати дослідження. *Український медичний часопис*. 22 вересня 2022. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-234044-shho-motivuye-medikiv-do-roboti-rezultati-doslidzhennya>. (дата звернення: 21.04.2025).

7. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3(19). С. 99–103. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

8. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. *Економіка і управління*. 2019. Вип. 45. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117> (дата звернення: 21.04.2025).

9. Хлюдзінський В. На Україну чекає глобальний дефіцит лікарів, – глава МОЗ. *УНІАН*. 28 червня 2024. URL: <https://surl.li/gdcxzz> (дата звернення: 15.04.2025).

10. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2022. Вип. 2(65). С. 54–60. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1384/1863/1918> (дата звернення: 21.04.2025).

11. Avby G., Kjellström S., Andersson Bäck M. Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study. *BMC Health Services Research*. 2019. Vol. 19, Art. 42. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-3874-y> (дата звернення: 21.04.2025).

12. Beam B.T., McFadden J.J. Employee Benefits. 11th ed. Boston: McGraw-Hill Education, 2017. 584 p. URL: <https://www.worldcat.org/title/employee-benefits/oclc/988852972> (дата звернення: 21.04.2025)

13. Chmielewska M., Stokwiszewski 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 Services Research*. 2020. Vol. 20, Art. 701. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05573-z> (дата звернення: 21.04.2025)

14. Delgado C., Kass J. The effects of leadership behavior on psychological safety, job satisfaction, and organizational commitment. *Keystone Journal of Undergraduate Research*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 1–15. URL: https://www.ship.edu/globalassets/keystone-journal/v9n1_delgado_kass.pdf (дата звернення: 21.04.2025)

15. 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. *International Journal of Health Planning and Management*. 2020. 35(4): e1461–e1473. URL: <https://surl.lu/sbgiwu> (дата звернення: 21.04.2025)

16. Karaferis D., Aletras V., Raikou M., Niakas D. Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Materia Socio-Medica*. 2022. Vol. 34, No. 3. C. 216–224. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36310751/#:~:text=Abstract> (дата звернення: 15.04.2025)

17. Kelly L. A. Nurse outcomes in Magnet® and nonMagnet hospitals. *J. Nurs. Adm.* 2011. Vol. 41 (10). P. 428–433

18. Keretsman A.O., Ryngach N.O., Rohach I.M., Slabkiy G.O. Motivation theories as the key to management of medical staff. *Wiadomości Lekarskie*. 2023. Vol. 76, № 3. P.662–667. URL: <https://surli.cc/inewzh> (дата звернення: 20.04.2025).

19. Kristensen S. R., Meacock R., Turner A. J., Boaden R., McDonald R., Roland M., Sutton M. Long-term effect of hospital pay for performance on mortality in England. *New England Journal of Medicine*. 2014. 371(6). P. 540–548. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099578/> (дата звернення: 18.04.2025).

20. Mamay A., Myroshnychenko Yu., Dzwigol H. Motivation Management Model and Practical Realization within the Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. Issue 2. P. 23–30. URL: <https://surl.li/qttcdy> (дата звернення: 21.04.2025).

21. Ni Y.-X., Wu D., Bao Y., Li J.-P., You G.-Y. Nurses' perceptions of career growth: A qualitative descriptive study. *Journal of Advanced Nursing*. 2022. Vol. 78, No. 11. P. 3795–3805. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35942543/> (дата звернення: 21.04.2025).

22. Sacks E., Alva S., Magalona S., Vesel L. 'Let me move to another level': Career advancement desires and continuing education among community health nurses in Ghana. *Global Health Promotion*. 2021. Vol. 28, No. 4. C. 6–15. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34269105/> (дата звернення: 21.04.2025).

23. Samuelson S., Pennbrant S., Svensson A., Svenningsson I. Standing together at the helm – how employees experience employee-driven innovation in primary care. *BMC Health Services Research*. 2024. 24. P. 655. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-11090-0> (дата звернення: 21.04.2025).

24. Van Biljoen-Mokhotla C.L., Makhene A. Career advancement of professional nurses at a regional hospital in Gauteng. *Curationis*. 2023. Vol. 46, No. 1. P. e1–e6. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38044856/> (дата звернення: 21.04.2025).

25. Van den Hoed M.W., Backhaus R., de Vries E., Hamers J.P.H., Daniëls R. Factors contributing to innovation readiness in health care organizations: a scoping review. *BMC Health Services Research*. 2022. Vol. 22, Art. 997. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08185-x> (дата звернення: 21.04.2025)

26. Van Herck P., De Smedt D., Annemans L., Remmen R., Rosenthal M.B., Sermeus W. Systematic review: Effects, design choices, and context of pay-for-performance in health care. *BMC Health Services Research*. 2010. Vol. 10, Art. 247. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-247> (дата звернення: 21.04.2025).

References

1. Harasymlyuk, M.V., Levytska, O.M. and Sayets, I.A. (2023) 'Motyvatsiia personalu yak element upravlinnia diialnistiu banku', *Rehionalna ekonomika*, (1), pp. 55–64. Available at: https://re.gov.ua/re202301/re202301_055_HarasymlyukMV%2CLevytskaOM%2CSayetsIA.pdf [in Ukrainian].
2. Dolhalova, O. and Remesnyk, T. (2022) 'Doslidzhennia motyvatsii yak vazhlyvoi skladovoi mekhanizmu upravlinnia personalom', *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (5–6(78–79)), pp. 103–109. Available at: <https://surl.li/rqyihc> [in Ukrainian].
3. Ihnatiuk, V. and Tunina, H. (2023) 'Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom', *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), pp. 75–83. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144> [in Ukrainian].
4. Lanchenko, Ye., Saliuta, Kh. and Yudytska, M. (2020) 'Oplata pratsi yak instrument motyvatsiinoho mekhanizmu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh', *Innovatsiinyi rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva*, pp. 661–664. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19208/1/661-664.pdf> [in Ukrainian].
5. Lytvyn, Z.B. and Andrusyk, O.Yu. (2020) 'Zarobitna plata yak instrument motyvatsii personalu pidpriemstva', *Naukovyi visnyk TNEU*, (3), pp. 22–28. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37371/1/22.pdf> [in Ukrainian].
6. Ustinov, O.V. (2022) 'Shcho motyvuye medykyv do roboty? Rezultaty doslidzhennia', *Ukrainskyi medychnyi chasopys*, 22 September. Available at: <https://umj.com.ua/uk/novyna-234044-shho-motivuye-medikyv-do-roboti-rezultati-doslidzhennya> [in Ukrainian].

7. Filippov, V.Yu. and Kuchynskyi, A.S. (2015) 'Vykorystannia zarobitnoi platy yak instrumentu motyvatsii upravlinskoho personalu', *Ekonomika: realii chasu*, 3(19), pp. 99–103. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf> [in Ukrainian].

8. Kharchuk, O. and Tarnovska, I. (2019) 'Aktualni pytannia motyvatsii ta systemy opłaty pratsi na pidpriemstvi', *Ekonomika i upravlinnia*, (45). Available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117> [in Ukrainian].

9. Khliudzynskyi, V. (2024) 'Na Ukrainu chekaie hlobalnyi defitsyt likariv – hlava MOZ', *UNIAN*, 28 June. Available at: <https://surl.li/gdcxzz> [in Ukrainian].

10. Tsymbaliuk, H.S. and Kravchuk, R.V. (2022) 'Oplata pratsi yak element materialnoi motyvatsii pratsivnykiv', *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*, 2(65), pp. 54–60. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1384/1863/1918> [in Ukrainian].

11. Avby, G., Kjellström, S. and Andersson Bäck, M. (2019) 'Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study', *BMC Health Services Research*, 19, Article 42. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-3874-y>.

12. Beam, B.T. and McFadden, J.J. (2017) *Employee Benefits*. 11th edn. Boston: McGraw-Hill Education. Available at: <https://www.worldcat.org/title/employee-benefits/oclc/988852972> [in English]

13. Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Filip, J. and Hermanowski, T. (2020) 'Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland', *BMC Health Services Research*, 20, Article 701. Available at:

<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05573-z>.

14. Delgado, C. and Kass, J. (2023) 'The effects of leadership behavior on psychological safety, job satisfaction, and organizational commitment', *Keystone Journal of Undergraduate Research*, 9(1), pp. 1–15. Available at: https://www.ship.edu/globalassets/keystone-journal/v9n1_delgado_kass.pdf.

15. Goncharuk, A.G., Lewandowski, R. and Cirella, G.T. (2020) 'Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine', *International Journal of Health Planning and Management*, 35(4), pp. e1461–e1473. Available at: <https://surl.lu/sbgiwu>.

16. Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M. and Niakas, D. (2022) 'Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals', *Materia Socio-Medica*, 34(3), pp. 216–224. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36310751/#:~:text=Abstract>.

17. Kelly, L.A. (2011) 'Nurse outcomes in Magnet® and nonMagnet hospitals', *Journal of Nursing Administration*, 41(10), pp. 428–433

18. Keretsman, A.O., Ryngach, N.O., Rohach, I.M. and Slabkiy, G.O. (2023) 'Motivation theories as the key to management of medical staff', *Wiadomości Lekarskie*, 76(3), pp. 662–667. Available at: <https://surli.cc/inewzh>

19. Kristensen, S.R., Meacock, R., Turner, A.J., Boaden, R., McDonald, R., Roland, M. and Sutton, M. (2014) 'Long-term effect of hospital pay for performance on mortality in England', *New England Journal of Medicine*, 371(6), pp. 540–548. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099578/>.

20. Mamay, A., Myroshnychenko, Yu. and Dzwigol, H. (2021) 'Motivation Management Model and Practical Realization within the Health Care Institutions', *Health Economics and Management Review*, (2), pp. 23–30. Available at: <https://surl.li/qtqcdy>.

21. Ni, Y.-X., Wu, D., Bao, Y., Li, J.-P. and You, G.-Y. (2022) ‘Nurses’ perceptions of career growth: A qualitative descriptive study’, *Journal of Advanced Nursing*, 78(11), pp. 3795–3805. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35942543/>.

22. Sacks, E., Alva, S., Magalona, S. and Vesel, L. (2021) “‘Let me move to another level’: Career advancement desires and continuing education among community health nurses in Ghana’, *Global Health Promotion*, 28(4), pp. 6–15. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34269105/>.

23. Samuelson, S., Pennbrant, S., Svensson, A. and Svenningsson, I. (2024) ‘Standing together at the helm – how employees experience employee-driven innovation in primary care’, *BMC Health Services Research*, 24, Article 655. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-11090-0>.

24. Van Biljoen-Mokhotla, C.L. and Makhene, A. (2023) ‘Career advancement of professional nurses at a regional hospital in Gauteng’, *Curationis*, 46(1), Article e1–e6. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38044856/>.

25. Van den Hoed, M.W., Backhaus, R., de Vries, E., Hamers, J.P.H. and Daniëls, R. (2022) ‘Factors contributing to innovation readiness in health care organizations: a scoping review’, *BMC Health Services Research*, 22, Article 997. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08185-x>.

26. Van Herck, P., De Smedt, D., Annemans, L., Remmen, R., Rosenthal, M.B. and Sermeus, W. (2010) ‘Systematic review: Effects, design choices, and context of pay-for-performance in health care’, *BMC Health Services Research*, 10, Article 247. Available at:

<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-247>.