

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників  
закладів охорони здоров'я»

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M22z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Шестопалова Вікторія Русланівна

Керівник: Славіна Н.А., к. екон. н, доцент

Рецензент: Данилюк О.І., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський – 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	7
1.1. Сутність мотивації професійної діяльності.....	7
1.2. Мотивація професійної діяльності медичних працівників як функція управління.....	17
1.3. Тенденції управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників в контексті закордонного досвіду.....	30
Висновки до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВІВА ДЕНТ».....	41
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віва Дент».....	41
2.2. Кадровий потенціал медичних працівників ТОВ «Віва Дент».....	48
2.3. Рівень мотивації професійної діяльності медичних працівників (за результатами опитування) .....	59
Висновки до другого розділу.....	68
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	70
3.1. Рекомендації щодо побудови позитивного мотиваційного комплексу в закладі охорони здоров'я.....	70
3.2. План реалізації мотиваційних заходів в ТОВ «Віва Дент».....	80
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ .....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку суспільства система охорони здоров'я розглядається як передумова та невід'ємна складова його сталого поступу, а сучасні тенденції, що визначають пріоритети державної політики у цій сфері, зумовлені такими провідними цілями соціально-економічного прогресу країни, як стабільність економічного зростання, підвищення рівня соціального забезпечення та добробуту населення, підвищення якості медичного обслуговування, подолання демографічної кризи. Це посилює значущість та необхідність створення умов для надання якісних медичних послуг закладами охорони здоров'я.

Разом з тим система охорони здоров'я України проходить серйозні випробування пов'язані з поширенням пандемії COVID-19 та повномасштабною російсько-українською війною, що спровокувало переведення частини потенціалу на потреби армії, міграційні втрати персоналу, посилення навантаження на суб'єкти галузі у зв'язку з великою кількістю постраждалих цивільних людей та військових, нову хвилю вимушених мігрантів, знищення багатьох інфраструктурних об'єктів та системного забезпечення доступу до медичної допомоги, зменшення фінансової підтримки суб'єктів галузі з боку держави, забезпечення моніторингу якості медичних послуг та «замороження» медичної реформи в цілому.

Водночас реформа національної системи охорони здоров'я в Україні створила передумови для розвитку приватної медичної практики й підприємницької активності у даній сфері та активізувала конкуренцію між суб'єктами медичної галузі.

Відповідно розвиток медичного закладу залежить від грамотних управлінських рішень керівництвом організацій, які сприятимуть оптимізації діяльності закладу відповідно до потреб та попиту споживачів послуг охорони здоров'я.

В зазначених умовах лікарі та інші медичні працівники є найбільш значимим та цінним ресурсом лікувально-профілактичних закладів, які

забезпечують результативність діяльності медичних закладів. У зв'язку з цим пошук шляхів активізації трудового та творчого потенціалу кожного лікаря або медсестри є необхідною умовою успішного функціонування медичного закладу.

Сучасні умови функціонування закладів охорони здоров'я спонукають до пошуку та розробки ефективної системи мотивації, яка буде забезпечувати конкретну діяльність фахівців цієї галузі та сприяти стійкому інтересу у підвищенні продуктивності праці, її якості та ефективності надання медичної допомоги.

Проблеми мотивації персоналу розглядали у наукових працях такі вітчизняні вчені, як: А. Афонін, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, Н. Мазур, М. Семикіна, Л. Червінська та інші. Вагомий внесок у дослідження і розвиток теорій мотивації належить зарубіжним дослідникам: В. Вруму, Ф. Герцбергу, Д. Мак-Клеланду, А. Маслоу, Дж. Обер-Кріє, В. Петті, А. Сміту, Ф. Тейлору та іншим.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань мотивації професійної діяльності в умовах ринкових відносин потребує додаткового опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи мотивації медичного персоналу, вдосконалення управління цим процесом з урахуванням мети підприємства, інтересів власників, специфіки надання медичної послуги, потреб працівників та пацієнтів. Отже, виникає необхідність поглибленого дослідження проблем управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є визначити особливості управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників закладів охорони здоров'я та розробити рекомендації щодо вдосконалення наявної системи стимулювання медичних працівників ТОВ «Віва Дент».

Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність постановки та розв'язання таких **завдань**:

- розкрити сутність поняття «мотивація професійної діяльності»;
- здійснити характеристику мотивації професійної діяльності медичних працівників як функції управління;
- визначити тенденції управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників в контексті закордонного досвіду;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віва Дент»;
- визначити кадровий потенціал та проаналізувати мотиваційну систему ТОВ «Віва Дент»;
- розробити рекомендації щодо ефективного управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників.

**Об'єктом дослідження** є процес управління мотивацією працівників.

**Предметом дослідження** є особливості управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників закладів охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс **методів наукового пізнання**, а саме: аналіз наукової літератури з економіки, психології, менеджменту для визначення змісту поняття мотивація професійної діяльності; узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду з управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників; синтез, порівняння, систематизація для узагальнення теоретичних підходів щодо управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників закладів охорони здоров'я; абстрактно-логічний метод для узагальнення ключових понять, формулювання висновків та рекомендацій; метод спостереження для дослідження практичного досвіду управління мотивацією професійної діяльності, графічний та табличний метод з метою візуалізації отриманих результатів; метод опитування, що проводився шляхом анкетування працівників ТОВ «Віва Дент» та інших закладів охорони здоров'я для побудови ефективної системи мотивації та удосконалення наявного механізму управління мотивацією

професійної діяльності медичних працівників на основі особистих потреб працівників та ресурсних можливостей закладу охорони здоров'я.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості практичного використання результатів дослідження з метою ефективного управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників, використанні рекомендацій щодо вдосконалення наявного механізму стимулювання медичних працівників в закладах охорони здоров'я.

**База дослідження:** Товариство з обмеженою відповідальністю «Віва Дент», м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька область.

**Апробація результатів дослідження:** основні положення і результати дослідження були представлені на Науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР в 2022-2023 н.р., Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, із доповіддю «Сутність мотивації професійної діяльності медичних працівників як функції управління», (4-5 квітня 2023 р.).

Результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри менеджменту Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (2022-2023 рр.).

**Публікації:** за темою дослідження опубліковано наукову статтю: «Сутність мотивації професійної діяльності медичних працівників як функції управління» (Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. Вип. 17. С. 135-137.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуального наукового завдання, яке полягає в удосконаленні системи управління мотивацією медичних працівників закладів охорони здоров'я.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. На основі теоретичного аналізу наукових джерел з'ясовано сутність мотивації професійної діяльності медичних працівників як функції управління та уточнено, що:

– *мотивацію* варто розглядати як динамічний процес, який має психологічний зміст та зумовлює внутрішню активність людини і визначає її поведінку; а також, як функцію управління, яка за допомогою стимулюючих засобів активізує професійну діяльність працівника, розвиває його професійний потенціал та спрямовує на досягнення власних цілей та цілей організації;

– *управління* включає процеси планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для забезпечення функціонування та розвитку організації;

– *управління мотивацією* професійної діяльності – це процес, який передбачає створення умов та використання комплексної системи стимулів, за яких працівники зацікавлені в результатах діяльності та прагнуть їх отримати;

– *моніторинг мотивації професійної діяльності* – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації професійної діяльності медичних працівників для оперативної діагностики й оцінки в динаміці та прийняття грамотних управлінських рішень, які забезпечують розвиток та ефективність професійної діяльності.

Обґрунтовано доцільність моніторингу мотивації професійної діяльності медиків, який спрямовує керівника вивчати потреби працівників, їх інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви, на основі яких будувати ефективні механізми мотивації працівників.

2. Здійснено аналіз досвіду розвитку мотивації професійної діяльності медичних працівників окремих країн та визначено, що важливою умовою

ефективного управління мотивацією професійної діяльності медичних працівників закладів охорони здоров'я є стабільний соціально-економічний розвиток країни, а також врахування особистісних цінностей та ідеалів медиків, їх потреб, бажань. А для підвищення мотивації професійної діяльності медичних працівників в нашій країні доцільно розробити і запровадити комплекс загальнодержавних соціально-економічних програм та заходів, які передбачають підвищення соціального статусу медичних працівників, рівня заробітної плати, створення умов для професійного вдосконалення, навчання протягом життя тощо.

3. У процесі аналізу підприємства ТОВ «Віва Дент» з'ясовано, що організація надає стоматологічні послуги населенню упродовж 17 років, створює серйозну конкуренцію для інших стоматологічних клінік міста та району. Для організаційно-управлінської структури компанії характерні лінійні форми зв'язку між ланками управління та концентрація функцій управління і прийняття управлінських рішень в одній ланці управління.

Результати дослідження фінансово-економічної частини діяльності підприємства дали можливість прийти до висновку, що за досліджуваний період 2020-2022 р.р. підприємство стабільно розвивається, що супроводжується зростанням за три роки загального обсягу основних засобів, а саме придбання медичних інструментів, медичних приладів, медичного інвентаря, а також збільшенням грошових коштів та їх еквівалентів і збільшення запасів, що свідчить про постійну роботу підприємства над удосконаленням політики управління запасами, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

На даному підприємстві прослідковується зростання чистого доходу компанії та валового прибутку підприємства на 44,5%. Однак, варто вказати й на підвищення собівартості реалізованої продукції (стоматологічних послуг), пов'язаної із здороженням цін на стоматологічні матеріали від початку повномасштабної війни, та витратами на закупівлю інноваційного технологічного медичного інструментарію, використання якого покращить



якість надання медичних послуг та поступово у майбутньому вплине на вирівнювання стабільного прибутку підприємством.

Аналіз кадрового складу підприємства доводить, що в закладі працюють досвідчені, висококваліфіковані медики, які цінують свою роботу та в яких зацікавлене саме товариство, тому плинності кадрів на підприємстві практично немає та досягнуто високої трудової дисципліни серед працівників.

4. Встановлено, що на підприємстві ТОВ «Віва Дент» використовують матеріальне стимулювання представлене у грошовій та негрошовій формах та нематеріальне стимулювання, вибір яких залишається за керівником.

На основі проведеного експерименту з'ясовано, що для лікарів домінуючим мотивом професійної діяльності є соціальний мотив, пов'язаний з розумінням важливості для суспільства їхньої праці, піклуванням про стан здоров'я пацієнта, прагнення до професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації, за ним слідує мотив оплати праці. Для молодшого та середнього медичного персоналу спостерігається інша тенденція. Для них визначальним є матеріальний мотив, показник якого перевищує інші мотиви.

Встановлено, що рівень задоволеності роботою серед медичних працівників становить 58%, що є недостатнім для забезпечення постійної якісної діяльності медичного персоналу. Визначено, що демотиваторами професійної діяльності медиків є низький рівень заробітної плати, відсутність системи оцінювання досягнень та відсутність оптимальної системи матеріального заохочення, що вказує на недосконалу систему мотивації медиків, яка потребує коригування.

5. На основі отриманих даних рекомендовано мотиваційний комплекс заходів, який потребує поетапної реалізації, а саме:

- перший етап: проведення мотиваційного моніторингу та його системний аналіз;
- другий етап: планування мотиваційних заходів: адміністративних, економічних, соціально-психологічних;

- третій етап: створення умов та організація запланованого: ознайомлення працівників з розробленими критеріями кожного виду діяльності медичних працівників; обговорення з працівниками показників, за якими можна достовірно оцінити результати їх діяльності; покращення матеріального стимулювання; розвиток системи додаткового матеріального та нематеріального стимулювання працівників; організація соціально-психологічних тренінгів; створення традицій в підприємстві.

- четвертий етап: аналіз результатів реалізації мотиваційного комплексу, його коригування відповідно до потреб працівників та наступний розвиток.

Мету дослідження досягнуто, завдання виконані.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Маклаков С.М. Понятійний апарат мотиваційних теорій та його розвиток. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку [Електронний ресурс]*. : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.; 14-16 листоп. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 279-280. URL : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/22912>
2. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. канд. екон. наук : 08.00.07 / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2019. 242 с.
3. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія/ І.Л. Петрова, В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» Київ. 2016. 326 с.
4. Шлепаков А.М., Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. Київ : Урожай, 2013. 416 с.
5. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник. 3–тє вид. Львів : Новий Світ–2000, 2012. 248 с.
6. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : монографія. НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. Київ : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.
7. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07; Донец. нац. ун–т. Донецьк, 2010. 20 с.
8. Ущатовський К. В., Костін К.В., Костін, Ю.Д. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків. нац. ун–т радіоелектроніки. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
9. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : дис. канд. екон. наук: 08.02.03 ; Дніпропетровський ун–т економіки та права. Дніпропетровськ, 2014. 235 с.

10. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. Матеріали. НАН України, Ін–т економіки пром–сті. Донецьк : Ін–т економіки пром–сті НАНУ, 2011. 199 с.
11. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Херсон. нац. техн. ун–т. Херсон, 2013. 20 с.
12. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46).
13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ. 2014. 479 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ. 2011. 397 с.
15. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : теорія і практика регулювання. Кіровоград: КОД. 2008. 208 с.
16. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практики регулювання. Київ : Юніор. 2003. 426 с.
17. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства. *Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Кол. монографія* / за ред. О.А. Кириченко. Київ: Національна академія управління, 2008. С. 245-251.
18. Семикіна М.В., Орлова А.А. Оцінка пріоритетів у мотивації професійного розвитку робітників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 1. С. 85-92.
19. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [кол. монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека та ін. / За ред. М.В. Семикіної. Черкаси: вид-во «МАКЛАУТ». 2012. 320 с.
20. Пономаренко А.П. Поняття мотивації та стимулювання, їх відмінності та взаємозв'язок. URL : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
21. Разіна О.В. Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії. *Вісник ХНАУ*,

*Серія «Економіка і природокористування»*. 2008. № 3. С.377-384.

22. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115
23. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія. Суми : СумДУ, 2010. 395 с.
24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
25. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності . *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, Вип. 20. Ч. II. Кіровоград : КНТУ, 2011. С. 15-21.
26. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти : Навчальний посібник. Київ , 1994. 304 с.
- Маклаков С.М. Трансформація підходів до мотивації персоналу на етапі інноваційних змін в економіці . *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasiaka, and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M. ]*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. 619 p. P. 587-596.
27. Kirchler, E., Hoelzl, E. (2018). *Economic Psychology: An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
28. Heckhausen, H., Schmalt, H., Schneider, K. (1985). *Achievement motivation in perspective*. Academic Press.
29. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143– 148. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>.
30. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
31. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304 с.

32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002.
33. Richard, L. Daft (1997). Management. Dryden Press series in management. Dryden Press.
34. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. (1984). Management Hardcover.
35. Менеджмент персоналу: посіб. За ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
36. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків : Харк. нац. екон. ун-т.; ІНЖЕК, 2007. 184 с.
37. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 359 с.
38. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. 2014. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_048.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf).
39. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / За науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
40. Tytovych A. A., Korzhov V. S. Motivation and stimulation of labor activity of personnel. Gomel: GSU named after F. Skoryny, 2003. 149 p.
41. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94–100.
42. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
43. Дафт Р. Л. Менеджмент. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=778>
44. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій. Київ, 2002. 133 с.
45. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. Т. 1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.

46. Карамушка Л.М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
47. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
48. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. Modeling the development of the economic systems. №3. 2022. С. 72-78.
49. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак [та ін.] Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с. URL : [http://culonline.com.ua/Books/Mizhnarodniy\\_Menedzhm\\_Yuhimenko2011.pdf](http://culonline.com.ua/Books/Mizhnarodniy_Menedzhm_Yuhimenko2011.pdf).
50. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнесінформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
51. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 62–65.
52. Місевич М.А. Моніторинг стимулів до ефективної праці в галузі охорони здоров'я. Моделі мотивації. *Агросвіт*. 2020. №21. С. 71-77.
53. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.
54. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Environment & health*. 2020. № 4. С. 53-62
55. Янковська В.А, Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Інфраструктура ринку*. Випуск 53. 2021. С. 115-119.

56. Замула І. В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2012. Випуск 2(20). С. 201-211.
57. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. С. 39-48.
58. Іваницька С.Б. , Галайда Т.О. , Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка і суспільство*. Випуск 19. 2018. С. 409-416.
59. Губар О. В. Вплив факторів мотивації та демотивації персоналу на ефективність роботи державної санітарноепідеміологічної служби України. *Загальні питання економіки. Інвестиції: практика та досвід*. № 17. 2009. С. 52-55.
60. Коваль В.В. Управління конкурентноздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі. *Економіка: реалії часу*. №5(15), 2014. С. 115-120.
61. Дівнич В.М. Світові моделі ринку праці та іноземний досвід державного регулювання ринку праці. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. №2(58). С. 43-47.
62. Волкова О.В. Ринок праці : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2007. 624 с.
63. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт. Економіка*. № 17—18, вересень. 2011 р. С.20-25.
- 64.** Козаченко Г. *Зарубіжний досвід мотивації праці*. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
65. Гургула О.М. Зарубіжний досвід регулювання зайнятості населення та можливості його використання в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 6, Ч.4. 2014. С. 121-124. URL : [file:///C:/Users/Home/Downloads/Nvkhdunen20146\(4\)\\_31.pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/Nvkhdunen20146(4)_31.pdf)



66. Монастирська Г.В. Творці інновацій: оплата праці в ЄС, США і в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009. Т. 2. С. 87-91.
67. Караферіс Д., Алетрас В., Райкова М., Ніакас Д. Фактори, що впливають на мотивацію та трудову активність медичних працівників. URL : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9559882/>
68. Franco LM, Bennett S, Kanfer R. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Soc Sci Med*. 2002.
69. Devoe J, Fryer GE Jr, Hargraves JL, Phillips RL, Green LA. Does career dissatisfaction affect the ability of family physicians to deliver high-quality patient care? *J Fam Pract*. 2002. URL : [https://www.researchgate.net/profile/J\\_Lee\\_Hargraves/publication/11391486\\_Does\\_Career\\_Dissatisfaction\\_Affect\\_the\\_Ability\\_of\\_Family\\_Physicians\\_to\\_Deliver\\_High-Quality\\_Patient\\_Care/links/0deec5149b4fb9a00f000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J_Lee_Hargraves/publication/11391486_Does_Career_Dissatisfaction_Affect_the_Ability_of_Family_Physicians_to_Deliver_High-Quality_Patient_Care/links/0deec5149b4fb9a00f000000.pdf).
70. Lambrou P, Kontodimopoulos N, Niakas D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Hum Resour Health*. 2010.
71. Dobre OI. Employee motivation and organizational performance. *Rev Appl Socio - Econ Res*. 2013: URL : <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4070&rep=rep1&type=pdf#page=53>.
72. Kaissi A. Manager-physician relationships an organizational theory perspective. *Health Care Manag*. 2005.
73. Tomson CR, van der Veer SN. Learning from practice variation to improve the quality of care. *Clin Med*. 2013.
74. Leape LL, Fromson A. Problem doctors: is there a system-level solution? *Ann Internal Med Lett*. 2006;144(11).
75. Kontodimopoulos N, Paleologou V, Niakas D. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Serv Res*. 2009.
76. Kisa S, Kisa A, Younis MZ. A discussion of job dissatisfaction and burnout among public hospital physicians. *Int J Health Promotion Educ*. 2009;47(3).

77. Filho P, de Souza MR, Elias PE, D'Ávila Viana AL. Physicians' job satisfaction and motivation in a public academic hospital. *Hum Resour Health*. 2016.
78. Lambrou P, Kontodimopoulos N, Niakas D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Hum Resour Health*. 2010.
79. Malgorzata Chmielewska, Jakub Stokwiszewski, Justyna Filip, Tomasz Hermanowski. Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. URL : <https://equityhealthj.biomedcentral.com/>
80. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.