

УДК 614.25+378.046

DOI 10.24412/2312-2935-2025-3-755-777

МОТИВАЦИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ ВРАЧЕЙ (обзор литературы)

В.М. Мишарин

ФГБУ «Научно-исследовательский институт пульмонологии» Федерального медико-биологического агентства, Москва

Актуальность. Профессиональное развитие подразумевает непрерывность образования, которой способствует мотивация к обучению. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних факторов, вызывающих, направляющих и поддерживающих целенаправленное поведение. Понимание природы мотивации позволяет более эффективно формировать устойчивые личные привычки. В образовании понимание мотивации важно для развития внутренней мотивации учащихся, поддержания их автономии, для повышения значимости и самооценности обучения.

Цель обзора систематизировать факторы, влияющие на мотивацию врачей к профессиональному развитию, и трудности поддержания мотивации врачей к профессиональной состоятельности, а также описать стратегии, способные повысить вовлеченность в обучение на протяжении всей жизни.

Методы. Литературные источники отобраны по ключевым словам (мотивация к обучению/ к профессиональному развитию / к профессиональному росту / к профессиональному совершенствованию / к повышению квалификации) в реферативных базах библиотека Виготского, Elibrary, PsyJournals.ru, Google Scholar, SpringerLink.

Результаты. Можно выделить 5 групп факторов, влияющих на мотивацию человека к профессиональному развитию: внутренняя и внешняя мотивация; рабочая среда и поддержка со стороны организации; профессиональная идентичность и образцы для подражания; автономия и свобода воли; профессиональное развитие как путь длиною в жизнь; мотивация к профессиональному развитию. К трудностям поддержания мотивации врачей к профессиональному развитию в первую очередь относят нехватку времени, эмоциональное выгорание, отсутствие немедленного вознаграждения, неравный доступ к ресурсам и возможностям профессионального образования. К числу эффективных стратегий относят учет индивидуальных возможностей обучения; наставничество и поддержка со стороны коллег; системы признания и вознаграждения; культура рабочего места и поддержка руководства; планирование и управление временем.

Заключение. Большинство факторов, влияющих на мотивацию работника к профессиональному развитию, в среде врачей имеют позитивное наполнение. К совершенствованию квалификации врачей толкает сильная внутренняя мотивация, важность профессиональной идентичности наряду с желанием соответствовать ярким представителям профессиональной среды. Нехватка времени и эмоциональное выгорание становятся серьезными препятствиями для реализации концепции непрерывности совершенствовании в личной профессиональной жизни врачей. Ключевые стратегии направлены на формирование вокруг медицинского работника окружающей среды, благоприятствующей поддержанию высокого уровня его профессионализма.

Ключевые слова: мотивация; профессиональное развитие; образование; врачи

MOTIVATION FOR PROFESSIONAL GROWTH OF DOCTORS (review)

V.M. Misharin

FSBI "Scientific Research Institute of Pulmonology" of the Federal Medical and Biological Agency of Russia

Professional development presupposes the continuity of education, which is facilitated by motivation to learn. Motivation is a set of internal and external factors that cause and support purposeful behavior. Understanding the nature of motivation makes it possible to form stable personal habits more effectively. In the field of education, understanding motivation is important for developing students' intrinsic motivation, maintaining their autonomy, and increasing the importance and self-esteem of learning.

The purpose of the review is to systematize the factors influencing doctors' motivation for professional development, as well as to describe strategies for participating in lifelong learning.

Methods. Literary sources are selected by keywords (motivation to study/ to professional development / to professional growth / to professional improvement /to professional development) in the abstract databases Vygotsky Library, Elibrary, PsyJournals.ru, Google Scholar, SpringerLink.

Results. There are 5 groups of factors that influence a person's motivation for professional development: internal and external motivation; work environment and organizational support; professional identity and role models; autonomy and free will; professional development as a way of life; motivation for professional development. Difficulties in maintaining motivation are related to lack of time, emotional burnout, lack of immediate reward, and unequal access to vocational education resources. Effective strategies include personalized learning, mentoring, and peer support; recognition and reward systems; workplace support; and time management.

Conclusion. Strong internal motivation, the importance of professional identity, as well as the desire to match the bright representatives of the professional environment push doctors to improve their skills. Lack of time and emotional burnout become serious obstacles to continuous professional development. It is necessary to create an environment around the medical professional that promotes professional development.

Keywords: motivation; professional development; education; doctors

Введение. Профессиональное развитие – это деятельность и процессы, которые расширяют знания, навыки и способности врача или иного медицинского работника для обеспечения оптимально качественной помощи пациентам [1]. Профессиональное развитие врача подразумевает непрерывность медицинского образования, в том числе через специализированные программы обучения, посещение научно-практических мероприятий, участие в исследованиях и анализ клинической практики [2]. Учитывая сложность современной медицины, требования к клинической практике и этические ограничения, существующие в системе здравоохранения, профессиональное развитие гарантирует поддержание высокой компетентности и формирует способность адаптироваться к меняющимся условиям здравоохранения [3]. Вот почему врачи, которые непрерывно

совершенствуют свои профессиональные компетенции, добиваются лучших результатов лечения [2].

Кроме того, профессиональное развитие не только является необходимым условием карьерного роста, но и неотъемлемой частью личной удовлетворенности сотрудника работой. Врачи, поддерживающие свой профессионализм, испытают более высокую удовлетворенность работой и имеют лучшее общее самочувствие [4].

Развитию квалификации работников способствует профессиональная культура, благоприятствующая инновациям, открытой коммуникации, доступу к информации, прозрачности управления, и одновременно, являющаяся благоприятным субстратом мотивации сотрудников к профессиональному развитию [5].

В самом общем смысле мотивация — это совокупность внутренних и внешних факторов, вызывающих, направляющих и поддерживающих целенаправленное поведение [6,7]. С точки зрения эволюционной психологии, мотивация — это адаптивный механизм, позволяющий живым организмам направлять поведение таким образом, чтобы выживать и воспроизводиться [8]. Основные биологические мотивы (голод, жажда, сексуальное влечение, избегание боли) обеспечивают выживание индивида. Однако в процессе эволюции развились и более сложные мотивационные системы, связанные с социальным взаимодействием, стремлением к статусу, принадлежности и самореализации, например мотивация к обучению [9]. Хотя обучение требует затрат энергии, оно позволяет людям быстрее и лучше адаптироваться к изменяющейся среде. Нейрофизиологические исследования показывают, что обучение тесно связано с системой вознаграждения мозга, особенно с дофаминергической активностью в мезолимбическом пути [10]. Исследования последних десятилетий значительно углубили понимание того, как мотивация реализуется на уровне мозга [11]. Стало известно, что дофамин, например, не столько вызывает удовольствие, сколько сигнализирует о предвкушении вознаграждения и мобилизует организм к действию. Таким образом, дофамин можно рассматривать как "молекулу мотивации", участвующую в механизмах обучения и принятия решений [12].

Индивидуальные различия в мотивации могут быть связаны с чертами личности. Например, черта достижения (need for achievement), введенная МакКлелландом, отражает склонность человека ставить перед собой сложные цели и стремиться к их достижению. Люди с высокой мотивацией достижения предпочитают задачи средней сложности, где результат зависит от их усилий, а не от случая [13].

Кроме того, уровень самоэффективности – вера человека в свои способности достигать целей — играет ключевую роль в мотивации. Люди с высокой самоэффективностью чаще предпринимают действия, устойчивы к неудачам и достигают лучших результатов [14].

Классические теории мотивации включают в себя теорию потребностей Маслоу, ожиданий Врума, справедливости Адамса и целеполагания Локка и Лэтема. Теория потребностей Маслоу описывает иерархию от базовых физиологических потребностей до самоактуализации. Несмотря на критику за недостаток эмпирических данных, эта теория остаётся популярной благодаря своей интуитивной наглядности [9]. Теория ожиданий Врума рассматривает мотивацию как производную от ожиданий человека: насколько он верит в успешность действий и насколько ценным считает результат [15]. Теория справедливости Адамса акцентирует внимание на сравнении усилий и вознаграждений между собой и другими [16]. Теория целеполагания, разработанная Локком и Лэтемом, утверждает, что чёткие, сложные, но достижимые цели значительно повышают мотивацию [17].

Изучение мотивации через призму различных теорий обнаружило проблемы и парадоксы мотивации. Интересной является проблема мотивационного конфликта, когда одновременно присутствуют противоположные мотивы [18]. Решение таких конфликтов требует развития саморегуляции, способности откладывать удовольствие и удерживать внимание на долгосрочных целях [19]. Существуют парадоксальные эффекты внешней мотивации. Классический эксперимент Деси показал, что обещание внешней награды за выполнение изначально интересной задачи может снижать внутреннюю мотивацию. Этот феномен получил название эффекта сверхоправдания [20].

Понимание природы мотивации позволяет более эффективно формировать устойчивые личные привычки, что находит широкий спектр практического применения. Так при лечении зависимостей и других состояний, требующих изменения поведения, используется мотивационное интервью [21]. В спортивной психологии для повышения мотивации к тренировкам и выступлениям прибегают к визуализации, постановке целей и внутреннему диалогу [22]. В управлении персоналом мотивация сотрудников поддерживается через систему поощрений, обратной связи, и мотивация является одним из столпов корпоративной культуры [23]. Наконец, в образовании понимание мотивации важно для развития внутренней мотивации учащихся, поддержания их автономии, для повышения значимости и самооценности обучения [24].

В эпоху, когда поведенческая экономика, цифровые технологии и искусственный интеллект всё глубже вторгаются в жизнь человека, понимание мотивации становится не только предметом академического интереса, но и этической ответственностью. Какие мотивы мы усиливаем как общество? Что мы подкрепляем, а что игнорируем? Эти вопросы будут определять не только поведение индивидов, но и будущее человечества в целом.

В этой статье делается попытка систематизировать факторы, влияющие на мотивацию врачей к профессиональному развитию, и трудности поддержания мотивации к непрерывности образования, с которыми сталкиваются медицинские работники, что стало **целью** обзора.

Мы предоставляем обзор литературы, в котором также обозначаем известные в настоящее время стратегии, способные повысить мотивацию персонала к образованию на протяжении всей жизни.

Методы. Литературные источники отобраны по ключевым словам (мотивация к обучению/ к профессиональному развитию / к профессиональному росту / к профессиональному совершенствованию / к повышению квалификации) в реферативных базах библиотека Вygотского (<https://vygotskylibrary.com/>), Elibrary, PsyJournals.ru, Google Scholar, SpringerLink. Ограничения по формату публикации, срокам, оригинальному языку, наличию полнотекстовой версии не устанавливались. Последующий отбор литературных источников был сделан авторами статьи по названиям, аннотациям и предисловиям с ориентацией на цель настоящего обзора.

Результаты. Мотивация медицинских работников, особенно врачей, является гарантом перманентного профессионального роста, и как следствие высокого качества медицинской помощи, и хорошо функционирующей системы здравоохранения [1,25]. В эпоху стремительного развития медицинских технологий, меняющейся политики в области здравоохранения и растущих ожиданий пациентов врачи должны постоянно повышать свой профессиональный уровень. Однако поддерживать мотивацию к постоянному обучению и самосовершенствованию в области медицины не всегда просто.

Факторы, влияющие на мотивацию врача к профессиональному развитию.

Можно выделить 5 групп факторов, влияющих на мотивацию человека к профессиональному развитию.

1. Внутренняя и внешняя мотивация.

Мотивацию можно разделить на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация базируется на удовлетворении личных интересов и/или стремлении к личностному росту, в то время как внешняя мотивация проистекает из внешних вознаграждений или давления [6].

Одним из самых мощных факторов мотивации для врачей является внутренняя мотивация, под которой понимается удовлетворение, получаемое от обучения, личностного роста и овладения новыми навыками. Для многих врачей профессия врача – это не просто карьера, а призвание [26]. Внутренняя мотивация у медицинских работников, особенно врачей, зачастую связана с испытываемыми ими глубоким чувстве ответственности за пациентов. У них глубока приверженность к оказанию помощи пациентам, чувство ответственности перед своим профессиональным сообществом и желание внести свой вклад в развитие здравоохранения. Внутреннюю мотивацию поддерживает также стремление к личному совершенству в своей специальности и личным достижениям в профессии [27].

С точки зрения медицинского работника, личная самореализация часто перевешивает внешние вознаграждения. Врачи, обладающие внутренней мотивацией, как правило, занимаются профессиональным развитием, поскольку считают это полезным для себя лично [28]. Будь то удовлетворение от того, что они всегда в курсе последних достижений медицины, улучшение результатов лечения или углубление своих знаний в определенной области, внутренняя мотивация способствует достижению цели и самореализации [1].

Кроме того, внутренняя мотивация обеспечивает автономию в обучении. Врачи могут выбирать возможности для повышения квалификации, соответствующие их конкретным интересам, например, изучать различные специальности, участвовать в исследованиях или быть наставниками. Возможность взять на себя ответственность за свое обучение и использовать знания, которые имеют личностное значение, приводит к более высокому уровню вовлеченности и удовлетворенности профессиональным развитием [29].

Хотя внутренняя мотивация важна, внешние факторы также играют важную роль в мотивации к профессиональному развитию [30]. Внешние факторы мотивации могут включать в себя потребность в карьерном росте, в повышении заработной платы, в профессиональном признании и даже в гарантии занятости [31]. Врачи, несомненно, ориентируются на внешнее вознаграждение, особенно в высокоструктурированной медицинской среде, где эффективность работы тесно связана с продвижением по службе, сертификацией или гарантией занятости.

Для многих работников, особенно тех, кто только начинает свою карьеру, получение более высокой квалификации, сертификатов или специализированной подготовки имеет важное значение для продвижения по карьерной лестнице [32]. Желание добиться признания со стороны начальства, продвижения по службе или более высокой зарплаты побуждает врачей к профессиональному росту.

В настоящее время национальные системы здравоохранения заставляют врачей соответствовать определенным требованиям профессионального развития, непосредственно влияющим на трудоустройство врача, его потенциальный заработок или стабильность работы [1,32]. Конечно, эти внешние факторы мотивации необходимы для поддержания заинтересованности в профессиональном развитии, особенно в условиях нехватки времени и большой рабочей нагрузки. Но такие внешние ожидания могут быть как мотиватором, так и источником давления. Поэтому медицинскому работнику важно, чтобы эти требования и ожидания были сформулированы в благоприятной и конструктивной манере с акцентом на рост, а не на соблюдение формальных обременений [33]. Тогда врач, независимо от возраста и пола, будет мотивирован заниматься профессиональным развитием, понимая общие цели и ответственности [34].

Исследования показывают, что внутренняя мотивация более эффективна для поддержания долгосрочного профессионального роста. Врачи, обладающие внутренней мотивацией, с большей вероятностью будут заниматься непрерывным обучением, поскольку они находят это полезным для себя лично [35]. Однако внешние факторы, такие как требования непрерывного медицинского обучения, ожидания организации и оценки эффективности работы врача, также играют важную роль в формировании мотивации врача к профессиональному развитию [36].

2. Рабочая среда и поддержка со стороны организации.

Рабочая среда существенно влияет на мотивацию врача к профессиональному развитию. Поддержка со стороны медицинской организации, включая наставничество, доступ к обучению, предоставление возможности обучения, поощрение со стороны коллег, способствует созданию среды, благоприятствующей профессиональному совершенствованию [37]. Врачи, которые чувствуют, что их работодатели ценят профессиональный рост и предоставляют необходимые ресурсы, с большей вероятностью сохраняют мотивацию к продолжению образования [38,39].

Культура на рабочем месте также играет решающую роль в мотивации. Культура, в которой особое внимание уделяется сотрудничеству, открытому общению и обмену знаниями, может вдохновлять врачей на повышение их квалификации и профессионализма [38]. И наоборот, отсутствие организационной поддержки, чрезмерное административное бремя и культура, в которой производительность ставится выше обучения, могут привести к эмоциональному выгоранию и снижению мотивации к профессиональному совершенствованию [39].

3. Профессиональная идентичность и образцы для подражания

Развитие профессиональной идентичности является еще одним важным фактором мотивации [40,41]. Чем сильнее врач отождествляет себя со своей профессией, тем скорее он будет вести деятельность, способствующую его профессиональному росту. Врачи, которые считают себя учениками на протяжении всей жизни, частью более широкого медицинского сообщества и лидерами в области здравоохранения, с большей вероятностью будут искать возможности для постоянного совершенствования [42]. Личные ценности, включая стремление к совершенству в уходе за пациентами и желание внести свой вклад в развитие медицинских знаний, часто определяют стремление врача к профессиональному росту [43].

Образцы для подражания в области медицины — старшие врачи, наставники и уважаемые коллеги — играют ключевую роль в мотивации врачей, особенно молодых, к профессиональному росту. Влияние образцов для подражания может вдохновить врачей на внедрение передовых методов работы, обучение на протяжении всей жизни и стремление к совершенству [42]. Однако влияние сверстников и профессиональные связи также являются мощными мотиваторами [43]. Врачи, которые окружены коллегами, ценящими обучение и развитие, с большей вероятностью будут мотивированы использовать аналогичные возможности. Общение со сверстниками и коллегами в медицинском сообществе может служить источником поощрения и вдохновения для участия в мероприятиях профессионального развития.

Повышение своей квалификации укрепляет у медицинского работника чувство компетентности и самоэффективности. Приобретая новые навыки, оставаясь в курсе достижений медицины и добиваясь профессиональных успехов, врачи чувствуют себя более компетентными и уверенными в своей роли. Это чувство профессиональной идентичности подкрепляется непрерывным обучением, которое укрепляет их приверженность профессии [40,42,43].

4. Автономия и свобода выбора.

Автономия — способность принимать независимые решения и контролировать свой путь обучения — является важным фактором профессионального развития [44]. Врачи, обладающие свободой выбора своей образовательной траектории, особенностей и целей обучения, выстраивают свое профессиональное развитие в соответствии с их личными и профессиональными интересами [8]. Это формирует чувство личной ответственности у врача за свое обучение и развитие, что имеет важное значение для поддержания мотивации.

5. Профессиональное развитие как путь длиною в жизнь

Мотивация к профессиональному развитию часто формируется в рамках концепции непрерывного обучения [45]. Медицина – это постоянно и быстро развивающаяся сфера, где регулярно появляется новая информация, технологии и методы лечения. Вот почему, непрерывное обучение – это не просто требование отрасли, а необходимость для врачей оставаться компетентными и способными оказывать качественную медицинскую помощь, а значит востребованными и успешными [2]. Исследования показывают, что врачи, которые придерживаются идеи профессионального роста как непрерывного путешествия, а не серии изолированных задач, с большей вероятностью совершенствуют свою профессиональную компетентность на протяжении всей своей карьеры [46].

Трудности поддержания мотивации врачей к профессиональному развитию.

Несмотря на свою важность, поддержание мотивации к профессиональному развитию сопряжено с определенными трудностями. Наиболее часто препятствуют постоянному обучению и росту врача нехватка времени, эмоциональное выгорание и психологическое неблагополучие, отсутствие немедленного вознаграждения, ограничение доступа к ресурсам и возможностей.

1. Нехватка времени

Одной из наиболее серьезных проблем для врачей является нехватка времени. Плотный график работы, продолжительный рабочий день и требования, предъявляемые к оказываемой помощи, оставляют мало времени для профессионального развития. Многим врачам трудно совмещать свои практические обязанности с необходимостью дальнейшего обучения и переподготовки [47]. В некоторых случаях врачи могут посчитать, что альтернативные издержки профессионального развития слишком высоки. Например, выделение времени на посещение медицинской конференции или прохождение онлайн-курса может рассматриваться

как нецелесообразный выбор, когда необходимо удовлетворить неотложные потребности пациентов или выполнить административные обязанности.

Нехватка времени может снизить ценность профессионального развития [48] и привести к эмоциональному выгоранию [49].

2. Эмоциональное выгорание и психологическое неблагополучие

Эмоциональное выгорание является серьезной проблемой в медицинской профессии. Врачи часто сталкиваются с высоким уровнем стресса, эмоциональным истощением и отсутствием баланса между работой и личной жизнью, что однозначно снижает их мотивацию к профессиональному развитию. Исследования показывают, что врачи, испытывающие эмоциональное выгорание, реже участвуют в образовательных мероприятиях, а когда все-таки участвуют в них, то воспринимают их как дополнительное обременение, не видя пользы [39]. Борьба с эмоциональным выгоранием имеет решающее значение для повышения мотивации к профессиональному росту и поддержанию долгосрочной вовлеченности в профессию.

С точки зрения медицинского работника, эмоциональное выгорание может вызвать чувство приобретенной беспомощности, когда люди могут чувствовать, что их усилия по профессиональному росту тщетны или незначительны перед лицом эмоционального истощения. Это чувство тщетности может снизить мотивацию к самосовершенствованию [50]. Более того, врачи, которые "выгорели", могут быть больше сосредоточены на выживании — на том, чтобы пережить этот день, — а не на стремлении к долгосрочному профессиональному росту [51].

Отсутствие поддержки в области психического здоровья и ресурсов в рамках системы здравоохранения еще больше усугубляет эмоциональное выгорание, из-за чего врачам становится все труднее сохранять мотивацию к использованию возможностей профессионального роста [50].

3. Отсутствие немедленного вознаграждения.

Профессиональное развитие — это долгосрочная инвестиция. Материальное вознаграждение в виде продвижения по службе, повышения заработной платы не приходит сразу после очередного и каждого повышения квалификации. Такая задержка с вознаграждением может демотивировать некоторых врачей, настроенных на немедленный внешний результат. Без немедленного вознаграждения такие врачи не могут оправдать время и усилия, затрачиваемые на свое профессиональное совершенствование [52].

4. Неравный доступ к ресурсам и возможностям профессионального образования.

К сожалению, возможности профессионального развития не всегда являются равными [53]. Врачи в сельской местности или районах с закрытой системой медицинского обслуживания имеют меньше возможностей для прохождения различных форм специализированной подготовки или участия в конференциях [54].

Аналогичным образом, недостаток финансовых средств, материальных ресурсов или отсутствие институциональной поддержки ограничивают доступ к таким ресурсам, как платформы онлайн-обучения или специальная литература, программы непрерывного медицинского образования профессиональных сообществ, исследовательские проекты [55]. Финансовые затраты на профессиональное совершенствование являются известным сдерживающим фактором, особенно для врачей, занимающихся частной практикой, или иной группы врачей, не имеющих институциональной поддержки.

Подобные ограничения возможностей демотивируют врачей, поскольку они видят, что их профессиональный рост сдерживается внешними факторами [56].

Стратегии повышения мотивации к профессиональному развитию.

Чтобы преодолеть трудности, с которыми сталкиваются врачи при поддержании мотивации к профессиональному развитию, организации здравоохранения и политики должны внедрять стратегии, способствующие созданию благоприятной и мотивирующей среды. К числу эффективных стратегий относят:

1. Учет индивидуальных возможностей обучения.

Предоставление индивидуальных и гибких возможностей обучения может помочь повысить мотивацию. У врачей разные потребности в обучении, предпочтения и профессиональные цели. Широкий спектр учебных программ, включая онлайн-курсы, семинары и группы взаимного обучения, позволяет врачам выбирать учебные мероприятия, соответствующие их интересам и расписанию [57].

2. Наставничество и поддержка со стороны коллег.

Программы наставничества и сетевая поддержка коллег могут быть весьма эффективными в мотивации врачей. Наставничество – важный аспект организационной поддержки [5]. Наставники, которые дают рекомендации, ободрение и советы по профессиональному развитию и карьере, способствуют формированию чувства профессиональной идентичности и вовлеченности в процесс обучения на протяжении всей жизни.

Врачи, имеющие доступ к опытным наставникам, считают, что наставничество является сильным стимулом для профессионального роста. Являясь одним из наиболее влиятельных факторов профессионального развития, наставничество способствует как приобретению навыков, так и укреплению уверенности в себе. Сети профессиональной взаимной поддержки, в которых врачи могут обмениваться опытом, учиться друг у друга и сотрудничать в реализации различных инициатив по развитию, также повышают мотивацию.

3. Системы признания и вознаграждения.

Разработка формальных систем быстрой обратной связи, признания и поощрения за активность в мероприятиях профессионального роста имеет важное значение для мотивации сотрудников [58].

Формальные системы признания включают в себя не только вручение грамот или знаков общественного признания за участие в образовательных мероприятиях [33]. Принятие профессионального прогресса как обязательного критерия оценки эффективности и/или продвижения по службе повышает его важность и способствует устойчивой вовлеченности врачей в процесс преумножения профессиональной состоятельности.

4. Культура рабочего места и поддержка руководства.

Создание культуры, в которой ценится непрерывное обучение, имеет решающее значение для повышения мотивации к профессиональному развитию [60]. Руководители медицинских организаций могут задавать тон, поощряя профессиональное развитие, предлагая поддержку и подавая пример. Благоприятная рабочая среда, сочетающая продуктивность с возможностями для обучения и развития, поможет врачам сохранять мотивацию и стремление к профессиональному росту. Кроме того, системы подотчетности в организациях здравоохранения, такие как оценка эффективности работы или механизмы обратной связи, могут помочь врачам сохранять мотивацию, давая им представление о прогрессе и областях, требующих улучшения.

Кроме того, учреждения здравоохранения должны оказывать надлежащую поддержку в области охраны психического здоровья, обеспечивая врачам доступ к необходимым ресурсам для борьбы со стрессом и поддержания здорового баланса между работой и личной жизнью. Когда медицинские работники лучше подготовлены к управлению своим эмоциональным и психическим благополучием, у них больше шансов получить мотивацию для продолжения образования и повышения своей квалификации [60].

5. Планирование и управление временем.

Планирование рабочих графиков врачей с учетом мероприятий по повышению профессиональной компетентности уменьшает проблему нехватки времени [3]. Учреждения здравоохранения должны предусматривать возможность предоставления врачам специального времени для учебы, особенно тем, кто занимает руководящие должности, преподает или курирует студентов, ординаторов, аспирантов дополнительно к клинической работе. Обучение тайм-менеджменту также может помочь врачам сбалансировать интенсивную клиническую практику с необходимостью постоянного профессионального обучения [39].

Заключение. Мотивация — это сложный многомерный феномен, охватывающий биологические, когнитивные, социальные и культурные аспекты поведения. Исследования мотивации продолжаются как в лабораторных условиях, так и в реальной жизни, в том числе с использованием новейших технологий нейровизуализации и машинного обучения. Развитие этой области знаний позволяет лучше понять не только, почему люди делают то, что делают, но и как помочь им делать это эффективнее, устойчивее и с большим удовлетворением.

Мотивация к профессиональному развитию необходима для того, чтобы врачи оставались компетентными, вовлеченными и удовлетворенными своей работой и профессиональной карьерой. Мотивация к профессиональному развитию у медицинских работников зависит от сложного взаимодействия различных факторов и проблем.

Большинство факторов, влияющих на мотивацию работника к профессиональному развитию, в среде врачей имеют позитивное наполнение. К совершенствованию квалификации врачей толкает сильная внутренняя мотивация, важность профессиональной идентичности наряду с желанием соответствовать ярким представителям профессиональной среды. Вот почему для большинства врачей приемлема концепция непрерывности совершенствования. К сожалению, нехватка времени и эмоциональное выгорание становятся серьезными препятствиями для реализации данной концепции в личной профессиональной жизни многих врачей. Борьба с известными проблемами, затрудняющими профессиональный рост, строится на довольно простых, но доказавших свою результативность стратегиях. Несмотря на свое разнообразие все стратегии направлены на формирование вокруг медицинского работника окружающей среды, благоприятствующей поддержанию высокого уровня его профессионализма.

В конечном счете, мотивированный и компетентный медицинский персонал является ключевым компонентом обеспечения и повышения качества общественного здравоохранения.

Список литературы

1. Woollard RF. Continuing medical education in the 21st century. *BMJ*. 2008;337:a119. doi:10.1136/bmj.a119
2. Peck C. Continuing medical education and continuing professional development: international comparisons. *BMJ*. 2000;320(7232):432-435. doi:10.1136/bmj.320.7232.432
3. Maynard A. Does it matter that medical graduates don't get jobs as doctors? No. *BMJ*. 2008;336(7651):991. doi:10.1136/bmj.39555.500613.ad
4. Blain B, Rutledge RB. Momentary subjective well-being depends on learning and not reward. *eLife*. 2020;9:e57977. doi:10.7554/eLife.57977
5. PsicoSmart. What unique strategies can organizations implement to enhance employee motivation and subsequently improve their organizational climate? PsicoSmart.net. Published 2025. Accessed May 31, 2025. <https://psicosmart.net/blogs/blog-what-unique-strategies-can-organizations-implement-to-enhance-employee-231886psicosmart.net>
6. Deci EL, Ryan RM. Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer; 1985:11-40. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7_2
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2011. 512
8. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol*. 2000;55(1):68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
9. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2021. 352
10. Berridge KC, Robinson TE. What is the role of dopamine in reward: hedonic impact, reward learning, or incentive salience? *Brain Res Rev*. 1998;28(3):309-369. doi:10.1016/S0165-0173(98)00019-8
11. Судакова И. А., Ульянкина И. А. Нейропсихология мотивации: Учебное пособие. — М.: Академический проект, 2020. 240 с.
12. Schultz W. Predictive reward signal of dopamine neurons. *J Neurophysiol*. 1998;80(1):1-27. doi:10.1152/jn.1998.80.1.1
13. Макклелланд Д. Мотивация человека. — СПб.: Питер, 2007. 608
14. Bandura A, Freeman WH, Lightsey R. Self-efficacy: The exercise of control. *J Cogn Psychother*. 1999;13(2):158-166. doi:10.1891/0889-8391.13.2.158
15. Врум В. Х. Работа и мотивация. — М.: Прогресс, 1990. 304

16. Адамс Д. С. Теория справедливости. В: Крайг Г., Бокум Л. Современная социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 2003. Гл. 8
17. Локк Э., Лэтем Г. Целеполагание: Мотивационная теория и её применение. — М.: Альпина Паблишер, 2013. 376
18. Mele AR. Motivational strength. *Noûs*. 1998;32(1):23-36. doi:10.1111/0029-4624.00085
19. Schmid S, Hofer M, Dietz F, Reinders H, Fries S. Value orientations and action conflicts in students' everyday life: An interview study. *Eur J Psychol Educ*. 2005;20(3):243-257. doi:10.1007/BF03173555
20. Deci EL. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *J Pers Soc Psychol*. 1971;18(1):105-115. doi:10.1037/h0030644
21. Миллер У. Р., Ролник С. Мотивационное интервьюирование. — СПб.: Речь, 2020. 448
22. Vallerand RJ, Lalande DR. The MPIC Model: The perspective of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychol Inq*. 2011;22(1):45-51. doi:10.1080/1047840X.2011.545366
23. Кузнецова, Н. В. Мотивация молодых работников предприятия к профессиональному развитию. Вестник Тюменского государственного университета. Социально-гуманитарные исследования, 2019; 5(1), 115-125
24. Михелькевич, И. В. Развитие мотивации к инновационной профессиональной деятельности у студентов технических вузов в процессе обучения. Известия Самарского научного центра РАН. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки, 2020; 22(1), 45-50
25. Holm HA. Continuing medical education: Quality issues in continuing medical education. *BMJ*. 1998;316(7131):621-624. doi:10.1136/bmj.316.7131.621
26. Phipps-Taylor M, Shortell SM. More than money: Motivating physician behavior change in accountable care organizations. *Milbank Q*. 2016;94(4):832-861. doi:10.1111/1468-0009.12230
27. Breu A, Yasseri T. What drives passion? An empirical examination on the impact of personality trait interactions and job environments on work passion. *Curr Psychol*. 2022;42(17):14350-14367. doi:10.1007/s12144-022-02717-8
28. Brown EL. Motivation. Newer dimensions of patient care, Part 2: Improving staff motivation and competence in the general hospital. *Am Psychol*. 1973;102-121. doi:10.1037/14331-005
29. Ekşi H, Özgenel M, Metlilo E. The effect of motivation of success of university students on personal-professional competence: Mediation role of lifelong learning tendency. *Int J Eval Res Educ*. 2020;9(3):583. doi:10.11591/ijere.v9i3.20664

30. Komariah A, Shvetsova T, Gardanova Z, et al. Effectiveness of students' motivation factors in the competency-based approach: A case study of universities in Russia and Indonesia. *Emerg Sci J.* 2022;6(3):578-602. doi:10.28991/esj-2022-06-03-012
31. Al-Barakat AA, Alakashee BA, Al Karasneh SM, et al. Student teachers' motivation toward participation in the professional development programs. *Emerg Sci J.* 2023;7:64-78. doi:10.28991/esj-2023-sied2-06
32. Lage O, Tran D, Bhullar A, Stefano TA. Reflections on State Medical Board visits as a tool for multi-level teaching of professionalism in medical education. *J Med Regul.* 2021;107(3):35-38. doi:10.30770/2572-1852-107.3.35
33. Effective Employee Retention Strategies for HTM. *Effective Employee Retention Strategies for HTM.* 2023. doi:10.2345/9781570208713.ch1
34. Pas B, Peters P, Eisinga R, Doorewaard H, Lagro-Janssen T. Explaining career motivation among female doctors in the Netherlands: The effects of children, views on motherhood and work-home cultures. *Work Employ Soc.* 2011;25(3):487-505. doi:10.1177/0950017011407973
35. Goel S, Upadhyay K, Sharma A. Motivation among health care professionals: Strategies for improvement. *J Postgrad Med Educ Res.* 2025;59(1):35-38. doi:10.5005/jp-journals-10028-1702
36. Karaferis D, Aletras V, Raikou M, Niakas D. Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Materia Socio Med.* 2022;34(3):216-224. doi:10.5455/msm.2022.34.216-224
37. Scandiffio J, Zhang M, Karsan I, et al. The role of mentoring and coaching of healthcare professionals for digital technology adoption and implementation: A scoping review. *Digit Health.* 2024;10:1-13. doi:10.1177/20552076241238075
38. Burgess A, van Diggele C, Mellis C. Mentorship in the health professions: A review. *Clin Teach.* 2018;15(3):197-202. doi:10.1111/tct.12756
39. Shanafelt TD, Noseworthy JH. Executive leadership and physician well-being. *Mayo Clin Proc.* 2017;92(1):129-146. doi:10.1016/j.mayocp.2016.10.004
40. Sweitzer VB. Towards a theory of doctoral student professional identity development: A developmental networks approach. *J High Educ.* 2008;80(1):1-33. doi:10.1353/jhe.0.0034
41. Bekele SA, et al. Professional identity development in graduate level social work students: An efficacy test of the Social Work Identity Workshop. *Theses, Dissertations, and Final Projects.* Millersville University of Pennsylvania; 2020. Accessed May 31, 2025. <https://jstor.org/stable/community.31982660>

42. Warren M, Braithwaite C. Understanding the relationship between professional regulation and professional identity in health care. *J Med Regul.* 2020;106(2):7-14. doi:10.30770/2572-1852-106.2.7
43. Pratt MG, Rockmann KW, Kaufmann JB. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Acad Manage J.* 2006;49(2):235-262. doi:10.5465/amj.2006.20786060
44. Noll J, Razzak MA, Beecham S. Motivation and autonomy in global software development. In: *Proc 21st Int Conf Eval Assess Softw Eng.* 2017:394-399. doi:10.1145/3084226.3084277
45. Richter E, Fütterer T, Eisenkraft A, Fischer C. Profiling teachers' motivation for professional development: A nationwide study. *J Teach Educ.* 2024;76(1):90-103. doi:10.1177/00224871241247777
46. Присяжная НВ, Вяткина НЮ. Траектории профессиональной социализации врача: нарративное интервью. Часть 2. *Социология медицины.* 2024;23(1):33-60. doi:10.17816/socm634498
47. Goldacre MJ, Lambert TW. Participation in medicine by graduates of medical schools in the United Kingdom up to 25 years post graduation. *Acad Med.* 2013;88(5):699-709. doi:10.1097/ACM.0b013e31828b364f
48. Астанина, А.А. Мотивация как способ стимулирования профессионального развития сотрудников УИС [Электронный ресурс]. NovaInfo. 2022;132:141-143 URL: <https://novainfo.ru/article/19137> (дата обращения: 31.05.2025)
49. Limb M. More must be done to protect doctors from burnout, US researchers say. *BMJ.* 2014;349:g7718. doi:10.1136/bmj.g7718
50. Lemaire JB, Wallace JE. Burnout among doctors. *BMJ.* 2017;358:j3360. doi:10.1136/bmj.j3360
51. Ro KEI, Gude T, Tyssen R, Aasland OG. Counselling for burnout in Norwegian doctors: one year cohort study. *BMJ.* 2008;337:a2004. doi:10.1136/bmj.a2004
52. Society of Medical Officers of Health. Memorandum of evidence submitted to the Royal Commission on Doctors' and Dentists' Remuneration. *Public Health.* 1957;71:434-438. doi:10.1016/s0033-3506(57)80104-8
53. Chung JS. Women's unequal access to education in South Korea. *Comp Educ Rev.* 1994;38(4):487-505. doi:10.1086/447272

54. Khan K. Inequality in access to medical education in India: implications for the availability of health professionals. *CASTE Glob J Soc Exclusion*. 2022;3(2):319-334. doi:10.26812/caste.v3i2.448
55. Carr D. Professional education and professional ethics: right to die or duty to live? *J Appl Philos*. 1999;16(1):33-46. doi:10.1111/1468-5930.00106
56. Teunissen PW, Wilkinson TJ. Learning and teaching in workplaces. In: Dornan T, Mann K, Scherpbier A, Spencer J, eds. *Medical Education: Theory and Practice*. Churchill Livingstone; 2011:193-209
57. Boud D, Tennant M. Putting doctoral education to work: challenges to academic practice. *High Educ Res Dev*. 2006;25(3):293-306. doi:10.1080/07294360600793093
58. Benabou R, Tirole J. Intrinsic and extrinsic motivation. *Rev Econ Stud*. 2003;70(3):489-520. doi:10.1111/1467-937X.00253
59. Zhenjing G, Chupradit S, Ku KY, Nassani AA, Haffar M. Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Front Public Health*. 2022;10:890400. doi:10.3389/fpubh.2022.890400
60. Newman A, Donohue R, Eva N. Psychological safety: a systematic review of the literature. *Hum Resour Manag Rev*. 2017;27(3):521-535. doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001

References

1. Woollard RF. Continuing medical education in the 21st century. *BMJ*. 2008;337:a119. doi:10.1136/bmj.a119
2. Peck C. Continuing medical education and continuing professional development: international comparisons. *BMJ*. 2000;320(7232):432-435. doi:10.1136/bmj.320.7232.432
3. Maynard A. Does it matter that medical graduates don't get jobs as doctors? No. *BMJ*. 2008;336(7651):991. doi:10.1136/bmj.39555.500613.ad
4. Blain B, Rutledge RB. Momentary subjective well-being depends on learning and not reward. *eLife*. 2020;9:e57977. doi:10.7554/eLife.57977
5. PsicoSmart. What unique strategies can organizations implement to enhance employee motivation and subsequently improve their organizational climate? PsicoSmart.net. Published 2025. Accessed May 31, 2025. <https://psicosmart.net/blogs/blog-what-unique-strategies-can-organizations-implement-to-enhance-employee-231886psicosmart.net>

6. Deci EL, Ryan RM. Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer; 1985:11-40. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7_2
7. Il'in E. P. Motivaciya i motivy [Motivation and motives]. – SPb.: Piter, 2011. – 512 p (InRussian)
8. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol*. 2000;55(1):68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
9. Maslou A. Motivaciya i lichnost'. [Motivation and personality]— SPb.: Piter, 2021. — 352 p (InRussian)
10. Berridge KC, Robinson TE. What is the role of dopamine in reward: hedonic impact, reward learning, or incentive salience? *Brain Res Rev*. 1998;28(3):309-369. doi:10.1016/S0165-0173(98)00019-8
11. Sudakova I. A., Ul'yankina I. A. Nejropsikhologiya motivacii: Uchebnoe posobie. [Neuropsychology of motivation: A Textbook]— M.: Akademicheskij proekt, 2020. — 240 p (InRussian)
12. Schultz W. Predictive reward signal of dopamine neurons. *J Neurophysiol*. 1998;80(1):1-27. doi:10.1152/jn.1998.80.1.1
13. Makklelland D. Motivaciya cheloveka [Human motivation]. SPb.: Piter, 2007. — 608 p. (InRussian)
14. Bandura A, Freeman WH, Lightsey R. Self-efficacy: The exercise of control. *J Cogn Psychother*. 1999;13(2):158-166. doi:10.1891/0889-8391.13.2.158
15. Vrum V. H. Rabota i motivaciya [Work and Motivation]. M.: Progress, 1990. — 304 s (InRussian)
16. Adams D. S. Teoriya spravedlivosti. V: Krajg G., Bokum L. Sovremennaya social'naya psikhologiya [the theory of justice. In: Kraig G., Bokum L. Modern social psychology]. M.: Aspekt Press, 2003. — Ch. 8. (InRussian)
17. Lokk EH., Lehtem G. Celepolaganie: Motivacionnaya teoriya i eyo primenenie [Goal Setting and Motivation Theory]. M.: Al'pina Pablisher, 2013. — 376 p. (InRussian)
18. Mele AR. Motivational strength. *Noûs*. 1998;32(1):23-36. doi:10.1111/0029-4624.00085
19. Schmid S, Hofer M, Dietz F, Reinders H, Fries S. Value orientations and action conflicts in students' everyday life: An interview study. *Eur J Psychol Educ*. 2005;20(3):243-257. doi:10.1007/BF03173555

20. Deci EL. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *J Pers Soc Psychol.* 1971;18(1):105-115. doi:10.1037/h0030644
21. Miller U. R., Rolnik S. Motivacionnoe interv'yuirovanie [Motivational interviewing]. SPb.: Rech', 2020. — 448 p. (InRussian)
22. Vallerand RJ, Lalande DR. The MPIC Model: The perspective of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychol Inq.* 2011;22(1):45-51. doi:10.1080/1047840X.2011.545366
23. Kuznecova, N. V. Motivaciya molodykh rabotnikov predpriyatiya k professional'nomu razvitiyu. [Motivation of young employees of the enterprise for professional development]. Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Social'no-gumanitarnye issledovaniya [Bulletin of the Tyumen State University. Social and humanitarian studies]. 2019; 5(1), 115-125. (InRussian)
24. Mihel'kevich, I. V. Razvitie motivacii k innovacionnoj professional'noj deyatel'nosti u studentov tekhnicheskikh vuzov v processe obucheniya [Development of motivation for innovative professional activity among students of technical universities in the learning process]. Izvestiya Samarskogo nauchnogo centra RAN. Social'nye, humanitarnye, mediko-biologicheskie nauki [Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. Social, humanitarian, medical and biological sciences], 2020; 22(1), 45-50. (InRussian)
25. Holm HA. Continuing medical education: Quality issues in continuing medical education. *BMJ.* 1998;316(7131):621-624. doi:10.1136/bmj.316.7131.621
26. Phipps-Taylor M, Shortell SM. More than money: Motivating physician behavior change in accountable care organizations. *Milbank Q.* 2016;94(4):832-861. doi:10.1111/1468-0009.12230
27. Breu A, Yasseri T. What drives passion? An empirical examination on the impact of personality trait interactions and job environments on work passion. *Curr Psychol.* 2022;42(17):14350-14367. doi:10.1007/s12144-022-02717-8
28. Brown EL. Motivation. Newer dimensions of patient care, Part 2: Improving staff motivation and competence in the general hospital. *Am Psychol.* 1973;102-121. doi:10.1037/14331-005
29. Ekşi H, Özgenel M, Metlilo E. The effect of motivation of success of university students on personal-professional competence: Mediation role of lifelong learning tendency. *Int J Eval Res Educ.* 2020;9(3):583. doi:10.11591/ijere.v9i3.20664
30. Komariah A, Shvetsova T, Gardanova Z, et al. Effectiveness of students' motivation factors in the competency-based approach: A case study of universities in Russia and Indonesia. *Emerg Sci J.* 2022;6(3):578-602. doi:10.28991/esj-2022-06-03-012

31. Al-Barakat AA, Alakashee BA, Al Karasneh SM, et al. Student teachers' motivation toward participation in the professional development programs. *Emerg Sci J*. 2023;7:64-78. doi:10.28991/esj-2023-sied2-06
32. Lage O, Tran D, Bhullar A, Stefano TA. Reflections on State Medical Board visits as a tool for multi-level teaching of professionalism in medical education. *J Med Regul*. 2021;107(3):35-38. doi:10.30770/2572-1852-107.3.35
33. Effective Employee Retention Strategies for HTM. *Effective Employee Retention Strategies for HTM*. 2023. doi:10.2345/9781570208713.ch1
34. Pas B, Peters P, Eisinga R, Doorewaard H, Lagro-Janssen T. Explaining career motivation among female doctors in the Netherlands: The effects of children, views on motherhood and work-home cultures. *Work Employ Soc*. 2011;25(3):487-505. doi:10.1177/0950017011407973
35. Goel S, Upadhyay K, Sharma A. Motivation among health care professionals: Strategies for improvement. *J Postgrad Med Educ Res*. 2025;59(1):35-38. doi:10.5005/jp-journals-10028-1702
36. Karaferis D, Aletras V, Raikou M, Niakas D. Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Materia Socio Med*. 2022;34(3):216-224. doi:10.5455/msm.2022.34.216-224
37. Scandiffio J, Zhang M, Karsan I, et al. The role of mentoring and coaching of healthcare professionals for digital technology adoption and implementation: A scoping review. *Digit Health*. 2024;10:1-13. doi:10.1177/20552076241238075
38. Burgess A, van Diggele C, Mellis C. Mentorship in the health professions: A review. *Clin Teach*. 2018;15(3):197-202. doi:10.1111/tct.12756
39. Shanafelt TD, Noseworthy JH. Executive leadership and physician well-being. *Mayo Clin Proc*. 2017;92(1):129-146. doi:10.1016/j.mayocp.2016.10.004
40. Sweitzer VB. Towards a theory of doctoral student professional identity development: A developmental networks approach. *J High Educ*. 2008;80(1):1-33. doi:10.1353/jhe.0.0034
41. Bekele SA, et al. Professional identity development in graduate level social work students: An efficacy test of the Social Work Identity Workshop. *Theses, Dissertations, and Final Projects*. Millersville University of Pennsylvania; 2020. Accessed May 31, 2025. <https://jstor.org/stable/community.31982660>
42. Warren M, Braithwaite C. Understanding the relationship between professional regulation and professional identity in health care. *J Med Regul*. 2020;106(2):7-14. doi:10.30770/2572-1852-106.2.7

43. Pratt MG, Rockmann KW, Kaufmann JB. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Acad Manage J.* 2006;49(2):235-262. doi:10.5465/amj.2006.20786060
44. Noll J, Razzak MA, Beecham S. Motivation and autonomy in global software development. In: *Proc 21st Int Conf Eval Assess Softw Eng.* 2017:394-399. doi:10.1145/3084226.3084277
45. Richter E, Fütterer T, Eisenkraft A, Fischer C. Profiling teachers' motivation for professional development: A nationwide study. *J Teach Educ.* 2024;76(1):90-103. doi:10.1177/00224871241247777
46. Prisyazhnaya NV, Vyatkina NYU. Traektorii professional'noj socializacii vracha: narrativnoe interv'yuu. Chast' 2 [Trajectories of professional socialization of a doctor: a narrative interview. Part 2.] *Sociologiya mediciny [Sociology of medicine].* 2024;23(1):33-60. doi:10.17816/socm634498 (InRussian)
47. Goldacre MJ, Lambert TW. Participation in medicine by graduates of medical schools in the United Kingdom up to 25 years post graduation. *Acad Med.* 2013;88(5):699-709. doi:10.1097/ACM.0b013e31828b364f
48. Astanina, A.A. Motivaciya kak sposob stimulirovaniya professional'nogo razvitiya sotrudnikov UIS [Motivation as a way to stimulate the professional development of UIS employees]. *NovaInfo.* 2022;132:141-143 — URL: <https://novainfo.ru/article/19137> (InRussian)
49. Limb M. More must be done to protect doctors from burnout, US researchers say. *BMJ.* 2014;349:g7718. doi:10.1136/bmj.g7718
50. Lemaire JB, Wallace JE. Burnout among doctors. *BMJ.* 2017;358:j3360. doi:10.1136/bmj.j3360
51. Ro KEI, Gude T, Tyssen R, Aasland OG. Counselling for burnout in Norwegian doctors: one year cohort study. *BMJ.* 2008;337:a2004. doi:10.1136/bmj.a2004
52. Society of Medical Officers of Health. Memorandum of evidence submitted to the Royal Commission on Doctors' and Dentists' Remuneration. *Public Health.* 1957;71:434-438. doi:10.1016/s0033-3506(57)80104-8
53. Chung JS. Women's unequal access to education in South Korea. *Comp Educ Rev.* 1994;38(4):487-505. doi:10.1086/447272

54. Khan K. Inequality in access to medical education in India: implications for the availability of health professionals. *CASTE Glob J Soc Exclusion*. 2022;3(2):319-334. doi:10.26812/caste.v3i2.448
55. Carr D. Professional education and professional ethics: right to die or duty to live? *J Appl Philos*. 1999;16(1):33-46. doi:10.1111/1468-5930.00106
56. Teunissen PW, Wilkinson TJ. Learning and teaching in workplaces. In: Dornan T, Mann K, Scherpbier A, Spencer J, eds. *Medical Education: Theory and Practice*. Churchill Livingstone; 2011:193-209.
57. Boud D, Tennant M. Putting doctoral education to work: challenges to academic practice. *High Educ Res Dev*. 2006;25(3):293-306. doi:10.1080/07294360600793093
58. Benabou R, Tirole J. Intrinsic and extrinsic motivation. *Rev Econ Stud*. 2003;70(3):489-520. doi:10.1111/1467-937X.00253
59. Zhenjing G, Chupradit S, Ku KY, Nassani AA, Haffar M. Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Front Public Health*. 2022;10:890400. doi:10.3389/fpubh.2022.890400
60. Newman A, Donohue R, Eva N. Psychological safety: a systematic review of the literature. *Hum Resour Manag Rev*. 2017;27(3):521-535. doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Acknowledgments. The study did not have sponsorship.

Conflict of interests. The authors declare no conflict of interest.

Сведения об авторах

Мишарин Виктор Михайлович – кандидат медицинских наук, директор ФГБУ «НИИ пульмонологии» ФМБА России, 115682, Москва, Ореховый бульвар, 28, стр.10; e-mail: info@pulmonology-russia.ru, ORCID: 0000-0002-0412-3556, SPIN: 5409-0742

About the authors

Viktor M. Misharin – PhD, Director of the Scientific Research Institute of Pulmonology of the FMBA of Russia, e-mail: info@pulmonology-russia.ru, ORCID: 0000-0002-0412-3556, SPIN: 5409-0742

Статья получена: 16.06.2025 г.
Принята к публикации: 25.09.2025 г.