

Марія ШАРАН

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Михайло ШКІЛЬНЯК)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Мотивація працівників у сфері охорони здоров'я має низку специфічних рис, що зумовлені суспільною значущістю медичної діяльності, високим рівнем відповідальності за життя і здоров'я людей, моральними аспектами професії та складністю умов праці [3]. Додатковим чинником, який суттєво впливає на мотивацію медичного персоналу в сучасних умовах, є воєнний стан у країні. Він створює надзвичайно складне середовище для функціонування медичних закладів, посилює психологічне та фізичне навантаження на працівників, підвищує рівень професійних ризиків і відповідальності. У таких умовах зростає роль нематеріальних стимулів – морального визнання, підтримки колективу, патріотичної свідомості та відчуття суспільної значущості своєї діяльності. Водночас керівництву медичних установ необхідно адаптувати системи мотивації до кризових реалій, забезпечуючи соціальний захист і психологічну підтримку працівників.

Результати дослідження свідчать, що на формування та ефективність системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я впливає комплекс як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які визначають рівень трудової активності медичних працівників [2; 3]. До основних із них можна віднести такі:

1) організаційні особливості – структура медичного закладу, стиль управління медичним персоналом, рівень взаємодії між адміністрацією та працівниками, корпоративна культура лікарні,

ступінь централізації прийняття рішень у сфері управління персоналом;

2) економічні умови – фінансовий стан закладу, джерела його фінансування, державна політика у сфері оплати праці медиків, рівень заробітної плати у галузі, інфляційні процеси та можливості отримання додаткових стимулюючих виплат;

3) соціально-психологічні фактори – морально-психологічний клімат у колективі, рівень емоційного вигорання, задоволеність роботою та відносинами у колективі, наявність або відсутність конфліктів між медичним і адміністративним персоналом;

4) індивідуальні характеристики працівників – рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи, професійні компетенції, індивідуальні потреби, система цінностей та ставлення до пацієнтів;

5) зовнішнє середовище – державна політика у сфері охорони здоров'я, рівень фінансування галузі, конкурентне середовище між медичними закладами, зміни у законодавстві, розвиток цифрової медицини та технологічні інновації;

6) мотиваційна стратегія медичного закладу – система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації, участь у конференціях, реалізація програм наставництва та підтримка кар'єрного зростання.

Система мотивації та стимулювання персоналу в медичному закладі повинна бути спрямована на виконання низки завдань, що забезпечують її ефективність. Вона має враховувати не тільки індивідуальні досягнення медичних працівників, але й колективні результати, зокрема співпрацю між різними відділами лікарні, взаємодію з пацієнтами та виконання етичних стандартів професії. При цьому система стимулювання повинна бути узгоджена з концепцією розвитку медичної установи, сприяти професійному росту медичних працівників і покращенню їхнього психоемоційного стану, що, в свою чергу, впливає на якість надання медичних послуг.

Варто також відзначити, що у сучасних умовах зростає роль інноваційних форм мотивації – впровадження цифрових платформ для оцінки результативності праці, систем внутрішнього рейтингу, навчання онлайн, програм наставництва, а також соціальних проєктів, спрямованих на розвиток медичних працівників [1]. Такі підходи не лише підвищують рівень залученості персоналу, а й формують нову культуру управління у сфері охорони здоров'я.

Отже, впровадження ефективної системи мотивації персоналу медичних закладів, орієнтованої на підвищення продуктивності та якості надання медичних послуг, є стратегічно важливим завданням державної політики у сфері охорони здоров'я. Особливість мотивації медичного персоналу полягає у необхідності гармонійного поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, орієнтації на гуманістичні цінності, професійне зростання та емоційне благополуччя працівників. Лише системний підхід до формування мотиваційного механізму може забезпечити стабільність кадрового потенціалу, високу якість медичних послуг і розвиток медичного закладу в цілому.

Список використаних джерел:

1. Крамарчук С., Ісаєва В. Інноваційні підходи та сучасні технології в управлінні персоналом. The 9th International scientific and practical conference “Development of innovation systems: trends, challenges, prospects” (March 04 – 07, 2025) Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. С. 168–170.
2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
3. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорон 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.