

Наталя В. Терент'єва¹, Тетяна М. Астахова²

МОТИВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ВІЙНИ В УКРАЇНІ

В статті досліджено мотиваційні складові медичного персоналу в період війни в Україні. Сучасні військові дії істотно впливають на мотивацію медичних працівників, що безпосередньо позначається на ефективності виконання ними своїх обов'язків. У цей період перед керівництвом медичних закладів стоїть завдання збереження кваліфікованого медичного персоналу, тому особлива увага приділяється розробці ефективних мотиваційних стратегій, які б відповідали сучасним викликам. Це включає планування кадрової політики медичним закладом, чітке визначення основних напрямків розвитку системи управління персоналом, а також формування нових стимулюючих програм. Важливо враховувати специфічні потреби медичного закладу в умовах воєнного стану, що дозволить не тільки утримати команду лікарів-фахівців, але й забезпечити медичної системи в довгостроковій перспективі.

Розкрито ключові принципи сучасної системи мотивації персоналу в умовах українсько-російської війни та нестабільного середовища. Дотримання цих принципів допоможе медичним закладам підтримувати ефективність роботи навіть в умовах війни та забезпечувати довгострокову стабільність через збереження високого рівня мотивації серед працівників.

В статті наведено та обґрунтовано мотиваційні складові медичного персоналу в період війни в Україні. Медичні працівники в Україні під час війни демонструють виняткову вмотивованість, яка поєднує у собі патріотизм, професіоналізм та почуття обов'язку перед суспільством.

Ключові слова: мотивація, економічне стимулювання, реформа медичної сфери, стимулювання працівників.

Рис. 2. Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-264-271

Natalia V. Terenteva, Tetyana M. Astahova

MOTIVATIONAL COMPONENTS OF MEDICAL STAFF DURING THE WAR IN UKRAINE

The article examines the motivational components of medical staff during the war in Ukraine. Modern military operations significantly affect the motivation of medical workers, which directly affects the effectiveness of their performance of their duties. During this period, the management of medical institutions is faced with the task of maintaining qualified medical personnel, therefore, special attention is paid to the development of effective motivational strategies that would meet modern challenges. This includes planning the personnel policy of a medical institution, clearly defining the main directions of development of the personnel management system, as well as the formation of new incentive programs. It is important to take into account the specific needs of a medical institution in martial law, which will allow not only to retain a team of specialist doctors, but also to ensure the long-term health system.

The key principles of the modern system of personnel motivation in the conditions of the Ukrainian-Russian war and an unstable environment are revealed. Adherence to these principles will help medical institutions maintain efficiency even in wartime and ensure long-term stability by maintaining a high level of motivation among employees.

¹ Zaporizhzhya National University. Ukraine.

² Zaporizhzhya National University. Ukraine.

The article presents and substantiates the motivational components of medical personnel during the war in Ukraine. Medical workers in Ukraine during the war demonstrate exceptional motivation, which combines patriotism, professionalism and a sense of duty to society.

Keywords: motivation, economic stimulation, reform of the medical sector, stimulation of employees.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.04.2024.

Постановка проблеми. Актуальність питання формування системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану та активних бойових дій стає особливо очевидною в певних сферах та галузях через вплив міграційних процесів. Мотивація українських медичних фахівців до працевлаштування у вітчизняних медичних закладах знижується. Багато з них обирають пошук можливостей для роботи за кордоном, прагнучи стабільності та безпеки. Крім того, зростає кількість випадків, коли кваліфіковані спеціалісти покидають країну в пошуках кращих умов для життя та професійного розвитку, що створює додатковий виклик для вітчизняної медичної системи у питаннях залучення та утримання персоналу.

Сучасні військові дії істотно впливають на мотивацію медичних працівників, що безпосередньо позначається на ефективності виконання ними своїх обов'язків. У цей період перед керівництвом медичних закладів стоїть завдання збереження кваліфікованого медичного персоналу, тому особлива увага приділяється розробці ефективних мотиваційних стратегій, які б відповідали сучасним викликам. Це включає планування кадрової політики медичним закладом, чітке визначення основних напрямків розвитку системи управління персоналом, а також формування нових стимулюючих програм. Важливо враховувати специфічні потреби медичного закладу в умовах воєнного стану, що дозволить не тільки утримати команду лікарів-фахівців, але й забезпечити медичної системи в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених мотивації і працездатності медичних працівників в умовах війни засвідчує, що дана проблематика не втрачає активності. Питання особливостей мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я досліджували В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та інші [1]. В.В. Чорна, І.В. Сергета та В.М. Махнюк у своїх працях досліджували також сучасні підходи до створення внутрішньолікарняного комфорту для медичного персоналу [2]. Питання сутності та проблем системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів досліджували В.В. Чорна, С.С. Хлестова, Н.Д. Корольова, Н.І. Гуменюк, О.В. Вигівська, І.В. Хлестова [6].

Основні результати дослідження. В загальному розумінні система мотивації персоналу – це комплекс заходів, методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи та досягнення цілей організації. Вона включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які задовольняють різноманітні потреби працівників та сприяють підвищенню їхньої задоволеності роботою.

Сучасна система мотивації персоналу в умовах українсько-російської війни та нестабільного середовища має базуватися на таких ключових принципах, які представлено на рис. 1.

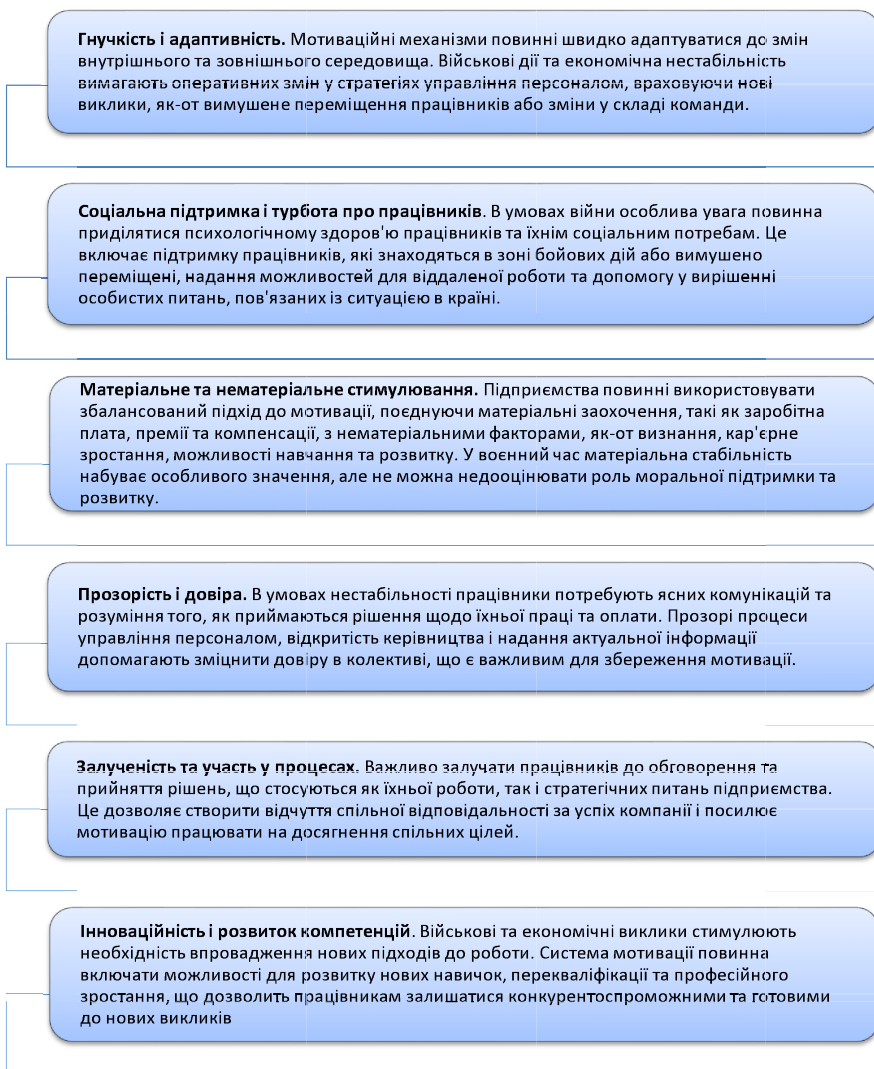


Рис. 1. Ключові принципи сучасної системи мотивації персоналу, укладено авторами

Перш за все це гнучкість та адаптивність, соціальна підтримка і турбота про працівників, матеріальне і нематеріальне стимулювання, прозорість і довіра, залученість та участь у виробничих процесах, а також інноваційність і розвиток компетенцій.

Варто зазначити, що запровадження цих принципів допоможе медичним закладам підтримувати ефективність роботи навіть в умовах війни та забезпечувати довгострокову стабільність через збереження високого рівня мотивації серед працівників.

Швидкий медичний, економічний та інноваційний розвиток країн ЄС значною мірою залежить від людських ресурсів, зокрема медичних кадрів закладів охорони здоров'я (як державних, так і приватних) та їхньої мотивації. Війна в Україні суттєво загострила вже існуючі проблеми в галузі охорони здоров'я, особливо у контексті кадрового забезпечення. Основними причинами погіршення здоров'я населення, зростання захворюваності та смертності в Україні є: недостатнє фінансування системи охорони здоров'я та низька заробітна плата медичних працівників, що не відповідає високому рівню відповідальності й напруженості праці; недосконала система стимулювання, що призвела до зниження мотивації та задоволеності медперсоналу, що, в свою чергу, вплинуло на якість надання медичних послуг; нестача санітарно-просвітницької роботи серед населення щодо профілактики захворювань і популяризації здорового способу життя.

Постійні незавершені реформи в сфері охорони здоров'я мають такі наслідки, як масове незадоволення медичних працівників, яке впливає на їх мотивацію та працездатність, неконтрольована міграція медиків до країн ЄС у пошуках гідної заробітної плати, плінність кадрів та їх перехід в інші галузі. Війна ще більше поглибила ці проблеми, оскільки медична система України не лише страждає від дефіциту кадрів, але й стикається з додатковими викликами через військові дії та гуманітарну кризу.

На сучасному етапі реформування медичної галузі України мотивація медичного персоналу лікувальних закладів набуває особливого значення. Медичний персонал є одним із найскладніших і найбільш специфічних ресурсів, якими оперує лікувальний заклад. Ефективність діяльності медичних установ значною мірою залежить від результативності праці їх працівників. Медичний заклад є тією платформою, де фахівці можуть реалізовувати свій професійно-кваліфікаційний потенціал, але це можливо лише за умови створення дієвих механізмів мотивації.

Зацікавленість медичних працівників у результатах їхньої роботи, що можлива за умов забезпечення належних умов праці, є ключовим фактором підвищення продуктивності. Це стає особливо актуальним у контексті військових дій в Україні, коли медична система стикається з викликами, такими як підвищене навантаження, кадровий дефіцит і необхідність підтримки психологічного та фізичного стану працівників.

Мотивація медичного персоналу в системі охорони здоров'я тісно пов'язана з процесом стимулювання працівників через формування мотивів їхньої поведінки, спрямованих на досягнення як особистих, так і колективних цілей медичного закладу. У цьому процесі важливою є послідовність і взаємозалежність таких категорій: потреби медичних працівників, їхні інтереси, мотиви професійної діяльності та подальші дії.

Ефективність і результативність мотиваційної системи напряму залежать від повної та достовірної інформації про потреби, інтереси й мотиви

працівників. Для збору цих даних необхідний так званий «мотиваційний моніторинг» — система постійного спостереження та контролю за станом мотивації медперсоналу з метою її оперативного аналізу та оцінки в динаміці. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності праці.

Працездатність і мотивація медичного персоналу залежать від кількох ключових чинників: рівня заробітної плати, можливостей професійного розвитку, умов праці та життя, а також покращення матеріально— технічної бази закладів. Більшість лікарень були збудовані в 60-х роках минулого століття, тому існує гостра потреба в оновленні: капітальні ремонти, оснащення сучасним обладнанням, встановлення систем кондиціонування, оновлення робочих місць, забезпечення комп'ютерною технікою, вільним доступом до інтернету та електронних баз даних тощо.

Сучасні виклики, зокрема військовий конфлікт в Україні, додатково ускладнюють ці проблеми, оскільки медична інфраструктура потребує ще більшого оновлення та підтримки в умовах кризи.

В умовах війни мотивація медиків і всього медичного персоналу в Україні набуває особливої значущості, адже їхня робота стає ключовою у збереженні життя та здоров'я громадян в умовах постійної загрози та надзвичайних ситуацій. Війна загострила потребу в кваліфікованій медичній допомозі, а самі медичні працівники опинилися в ситуації, коли їхня самовідданість та вмотивованість стали критичними факторами для порятунку багатьох людей.

Тому вважаємо за потрібне визначити особливості мотивації медиків і медичного персоналу в Україні під час війни з росією, що представлено на рис. 2.

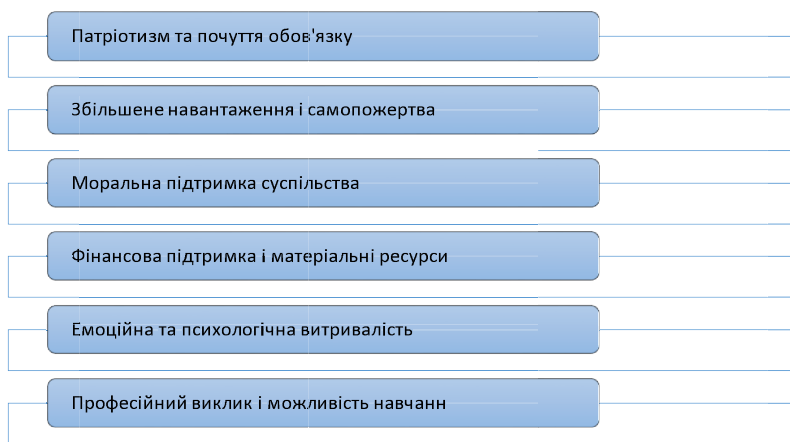


Рис. 2. Мотиваційні складові медичного персоналу в період війни в Україні, укладено авторами

Багато українських медиків відчувають сильне внутрішнє прагнення допомогти своїй країні в часи війни. Патріотичний дух і глибоке почуття відповідальності перед своєю нацією стають одним із головних джерел

мотивації. Вони відчувають, що їхня робота має надзвичайну важливість для підтримання здоров'я військових і цивільного населення, що постраждало від бойових дій.

Медичний персонал в умовах війни стикається з великими фізичними та емоційними навантаженнями. Робота у польових умовах, надзвичайних ситуаціях та за браком ресурсів потребує від медиків самовідданості та витривалості. Часто вони працюють без вихідних і понаднормово, навіть під обстрілами чи в небезпечних зонах, щоб рятувати життя. Ця самопожертва підсилюється почуттям місії та відданості своїй професії.

Українське суспільство активно підтримує медичних працівників, визнаючи їхню важливість у воєнний час. Висока оцінка роботи медиків з боку суспільства, довіра та подяка за порятунок життя військових і цивільних пацієнтів стає важливим моральним стимулом. Подяка пацієнтів та підтримка з боку громади часто стають джерелом емоційної підтримки для медиків, що допомагає їм зберігати мотивацію.

Фінансове забезпечення та належна матеріальна підтримка є важливими чинниками в умовах війни. Влада і міжнародні організації намагаються забезпечити медичних працівників необхідними ресурсами, зокрема медикаментами, обладнанням, засобами індивідуального захисту. Хоча матеріальна мотивація не завжди є основною в період війни, вона допомагає забезпечити базові потреби, особливо коли працівники ризикують своїм життям і здоров'ям.

Висновки. Отже, під час війни медики стикаються з новими викликами, що потребують негайного реагування та застосування всіх можливих знань і навичок. Це також стимулює їх до постійного навчання та підвищення кваліфікації. Багато хто з них отримує унікальний досвід в умовах бойових дій, який дозволяє вдосконалювати свої професійні компетенції.

Війна є сильним психологічним випробуванням для медичних працівників, які стикаються з великою кількістю поранених, смертю та стресом. Багато медиків перебувають на межі емоційного вигорання, проте моральна підтримка з боку колег, рідних і психологів допомагає їм витримувати цей тиск і продовжувати виконувати свої обов'язки.

Медичні працівники в Україні під час війни демонструють виняткову вмотивованість, яка поєднує у собі патріотизм, професіоналізм та почуття обов'язку перед суспільством. Незважаючи на важкі умови роботи, відсутність ресурсів та постійний ризик, вони продовжують рятувати життя, керуючись глибокою моральною відповідальністю та бажанням допомогти своїй країні у найскладніші часи. Підтримка з боку суспільства, фінансові ресурси та можливості для розвитку є важливими аспектами, які допомагають медикам зберігати мотивацію та виконувати свою місію.

1. 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.

2. Чорна В.В., Сергета І.В., Махнюк В.М. Сучасні підходи до створення внутрішньолікарняного комфорту для хворих та медичного персоналу в психіатричних закладах

охорони здоров'я. *Biomedikal and Biosocial anthropology*. 2019. 35. Р. 48. DOI: <https://doi.org/10.31393/bba34–2019–08>

3. World health statistics 2017: monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals. Geneva: WHO, 2017. 112 p.

4. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53–62 DOI:<https://doi.org/10.32402/dovkil2020.04.053>

5. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 31.7.868–877.doi:<https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>

6. Чорна В.В., Хлестова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлестова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. С. 474– 479 [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2021-25\(3\)-23](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2021-25(3)-23)

7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.

8. Дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. (2018). BONA FIDES. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/019.pdf>

9. Кизима І.С. Стимулювання ефективної праці медичного персоналу: автореф. дис. к. екон. н.: [спец.] 08.00.07 «демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Київ, 2007. 22 с.

10. Votruba N., Ziemann A., Grant J., Thornicroft G. A systematic review of frameworks for the interrelationships of mental health evidence and policy in low– and middle– income 37 countries. *Health Res Policy Syst*. 2018. 16(1):85. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0357-2>

11. Sun J., Sun R., Jiang Y., Chen X., Li Z., Ma Z., Wei J., He C., Zhang L. The relationship between psychological health and social support: Evidence from physicians in China. *PloS One*. 2020. 15(1):e0228152. Doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228152>. eCollection 2020

12. Keovathanak Khim. Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. *Global Health Action*. 2016. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068>

13. Ayalew F., Kibwana S., Shawula S., Misganaw E., Abosse Z. [et al.] Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross– sectional study. *BMC Nurs*. 2019. 18:46. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12912– 019– 0373– eCollection 2019>

14. Hu D., Zhu W., Fu Y., Zhang M., Zhao Y. [et al.]. Development of village doctors in China: financial compensation and health system support. *Jnt J Eguiti Health*. 2017;16(1):9. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12939-016-0505>

15. Chorna, V., Makhniuk, V., Pshuk, N., Gumeniuk, N., Shevchuk, Yu., & Khlietova, S. (2021). Burnout in mental health professionals and the measures to prevent it. *Georgian Medical News*, 1(310), 113–118.

16. <https://consultingfree.com.ua/services– uk/rozrobka– efektyvni– sistem– motivatsiy/>

17. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293– 19#Text>

18. <https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr– u– 2024– roczy/>

19. <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyvrovizatsiia– medychnoi– haluzi– iaki– tsyvrovi– posluhy– vzhe– dostupni– dlia– ukraintsiy– ta– iaki– proekty– planuiutsia>

1. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації: методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Сербреннікова, Н.І. Хумениук, В.М. Мakhniuk, М.В. Matviichuk та ін. Вінниця : TVORY, 2022. 44 с.

2. Чорна В.В., Сергета І.В., Мakhniuk V.M. Сучасні підходи до створення внутрішньолікарняного комфорту для хворих та медичного персоналу в психіатричних закладах охорони здоров'я. *Biomedikal and Biosocial anthropology*. 2019. 35. Р. 48. DOI: <https://doi.org/10.31393/bba34–2019–08>

3. World health statistics 2017: monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals. Geneva: WHO, 2017. 112 p.

4. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53–62 DOI:<https://doi.org/10.32402/dovkil2020.04.053>

5. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebriel F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence. 31.7.868-877. doi: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>
6. Chorna V.V., Khlietova S.S., Korolova N.D., Humeniuk N.I., Vyhivska O.V., Khlietova I.V. Sutnist ta problemy systemy motyvatsii na etapi stanovlennia suchasnykh spetsialistiv humannykh profesii. Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho medychnoho universytetu. 2021. T. 25, №3. S. 474-479 [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2021-25\(3\)-23](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2021-25(3)-23)
7. Kolot A.M. Motyvatsiia personalu: pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 2014. 397 s.
8. Doslidzhennia motyvatsiinykh komponentiv zabezpechennia yakosti medychnoi dopomohy v zakladakh okhorony zdorovia. (2018). BONA FIDES. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/019.pdf>
9. Kyzyma I.S. Stymuliuvannia efektyvnoi pratsi medychnoho personalu: avtoref. dys. k. ekon. n.: [spets.] 08.00.07 «demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka» Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy. Kyiv, 2007. 22s.
10. Votruba N., Ziemann A., Grant J., Thornicroft G. A systematic review of frameworks for the interrelationships of mental health evidence and policy in low-and middle– income 37 countries. Health Res Policy Syst. 2018. 16(1):85. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0357-2>
11. Sun J., Sun R., Jiang Y., Chen X., Li Z., Ma Z., Wei J., He C., Zhang L. The relationship between psychological health and social support: Evidence from physicians in China. PloS One. 2020. 15(1):e0228152. Doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228152>. eCollection 2020
12. Keovathanak Khim. Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance– based financing. Glodal Health Action. 2016. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068>
13. Ayalew F., Kibwana S., Shawula S., Misganaw E., Abosse Z. [et al.] Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional studu. BMC Nurs. 2019. 18:46. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0373-eCollection 2019>
14. Hu D., Zhu W., Fu Y., Zhang M., Zhao Y. [et al.]. Development of village doctors in China: financial compensation and health system support. Jnt J Eguiti Health. 2017;16(1):9. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12939-016-0505->
15. Chorna, V., Makhniuk, V., Pshuk, N., Gumeniuk, N., Shevchuk, Yu., & Khlietova, S. (2021). Burnout in mental health professionals and the measures to prevent it. Georgian Medical News, 1(310), 113-118.
16. <https://consultingfree.com.ua/services-uk/rozrobka-efektivnih-sistem-motivatsiy/>
17. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
18. <https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr-u-2024-roczy/>
19. <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-medychnoi-haluzi-iaki-tsyfrovi-posluhy-vzhe-dostupni-dlia-ukraintsiv-ta-iaki-proekty-planuiutsia>