

Алла М. Вінтоняк*

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕНЕДЖМЕНТ, ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ, НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У статті розглядається мотиваційна політика у сфері охорони здоров'я як ключовий елемент ефективного управління медичними закладами. Аналізуються сучасні підходи та особливості менеджменту щодо мотивації медичного персоналу, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, а також їхній вплив на якість медичних послуг. У статті розкрито особливості результативної системи стимулювання персоналу, яка має відповідати основним специфічним критеріям, які охоплюватимуть запропоновані автором етапи. Окреслено практичні механізми підвищення мотивації працівників охорони здоров'я, зокрема системи преміювання, кар'єрного зростання та професійного розвитку. Стаття розкриває особисті побажання працівників медичного закладу щодо системи мотивації, що дає можливість застосовувати на практиці найбільш ефективні важелі менеджменту персоналу.

Ключові слова: мотиваційна політика, менеджмент персоналу, соціально-психологічні фактори, охорона здоров'я, стратегічні підходи.

Рис. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-75-81

Alla Vintonyak

MOTIVATIONAL POLICY IN HEALTH CARE: MANAGEMENT, PRACTICAL APPROACHES, DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

The article considers motivational policy in the field of healthcare as a key element of effective management of medical institutions. Modern approaches and features of management regarding the motivation of medical personnel are analyzed, including material and non-material incentives, as well as their impact on the quality of medical services. The article reveals the features of an effective system of personnel motivation, which must meet the main specific criteria that will cover the stages proposed by the author. Practical mechanisms for increasing the motivation of healthcare workers are outlined, in particular, bonus systems, career growth and professional development. The article reveals the personal wishes of medical institution employees regarding the motivation system, which makes it possible to apply the most effective levers of personnel management in practice.

Keywords: motivational policy, personnel management, socio-psychological factors, healthcare, strategic approaches.

Peer-reviewed, approved and placed: 06.03.2025.

Постановка проблеми. Кризові ситуації, проблеми та виклики можуть виникати на будь-якому етапі функціонування медичного закладу. При формуванні сучасної кадрової політики важливо враховувати зазначену вірогідність і забезпечити антикризову орієнтацію. Якість надання медичних послуг пацієнтам значною мірою залежить від здатності закладу оперативно та ефективно долати подібні виклики.

Діяльність будь-якого медичного закладу протікає в динамічному середовищі, яке постійно зазнає змін. Оцінка впливу як внутрішніх, так і

* Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management, Western Ukrainian National University. Ukraine.

зовнішніх факторів дозволяє швидко коригувати або навіть змінювати стратегію закладу та підходи до управління персоналом. Здатність закладу ефективно адаптуватися до нових викликів та умов функціонування прямо визначає рівень якості медичних послуг, які медична установа надає [2]. Очевидно, що при виникненні кризових ситуацій, основним інструментом боротьби з ними та можливістю лікарні і надалі вдало виконувати свої функції є медичний персонал. Лікарі та адміністрація лікарні — це саме та основа і база, яка дозволяє долати труднощі і рухатись далі. Тому, важлива роль у медичному закладі відводиться мотивації та стимулюванню праці трудових ресурсів. Адже, створивши вигідні умови праці, заклад охорони здоров'я має можливість зосередити у своїх стінах кваліфікованих медичних працівників. Саме тому заклади охорони здоров'я мають приділяти достатньо уваги для вдосконалення та оптимізації системи управління мотивацією персоналу. Адже в процесі функціонування заклад може часто зіштовхуватись з серйозними кадровими викликами, серед яких незадоволеність рівнем оплати праці, зростанням соціально-психологічної напруги в колективі та, як висновок, відтоком висококваліфікованих спеціалістів [7].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі мотиваційна політика у сфері охорони здоров'я розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності медичних установ та забезпечення якісного надання медичних послуг. Дослідження вказують на важливість розробки та впровадження комплексних мотиваційних механізмів, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники стимулювання персоналу. За останні роки у міжнародних та національних наукових публікаціях активно розглядаються питання стратегічного управління мотивацією медичних працівників. Наприклад, дослідження вчених із США та Європи підкреслюють значення фінансових стимулів, таких як підвищення заробітної плати, премії та бонуси, у формуванні продуктивної трудової діяльності лікарів та медичного персоналу. Водночас, українські науковці акцентують увагу на необхідності розвитку нематеріальної мотивації, включаючи можливості кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та створення сприятливого психологічного клімату на робочому місці [1].

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень демонструє необхідність комплексного підходу до мотиваційної політики у сфері охорони здоров'я. Поєднання фінансових стимулів з розвитком нематеріальних механізмів мотивування сприяє підвищенню ефективності медичних установ та якості надання медичних послуг. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на розробку інноваційних підходів до управління мотивацією, враховуючи сучасні виклики та тенденції розвитку медичної галузі.

Метою дослідження є аналіз та оцінка сучасних підходів до мотиваційної політики у сфері охорони здоров'я, визначення основних проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів для медичних працівників.

Основні результати дослідження. Основною метою оптимізації та вдосконалення організаційно-економічного та функціонального механізму

мотивації праці в медичних установах є створення результативної системи стимулювання персоналу, яка відповідатиме наступним критеріям:

- ефективність діяльності закладу на всіх етапах його функціонування. Це можливо лише за умови забезпечення балансу між потребами працівників та завданнями розвитку закладу шляхом використання різноманітних дієвих методів мотивації;
- балансування між цілями закладу та стимулюванням працівників, узгодження корпоративних стратегій із рівнем заохочення персоналу [3].

Ключовим завданням цього механізму є створення ресурсної бази, яка дозволяє запроваджувати і підтримувати заходи для стабільного функціонування мотиваційної системи, а також ефективно планувати та організовувати процеси, що сприяють розвитку трудового потенціалу установи. Такий підхід можливо вдало реалізувати при використанні певного алгоритму дій та процесів, які відповідатимуть за позитивне вирішення конкретних завдань на кожному етапі впровадження стратегії.

Звичайно, для реалізації та впровадження в роботу даного алгоритму мотивації персоналу, необхідні такі процеси як планування, формування, організація, контроль тощо. Саме ці процеси, які будуть вдало запущені та застосовані, визначатимуть майбутню ефективність від даного роду системи мотивації. Як оптимальний перспективний шлях до реалізації цього алгоритму, виділяємо такі етапи:

- 1) Визначення цілей мотивації праці – чітке формулювання завдань, які мають бути вирішені завдяки мотивації праці в закладі;
- 2) Аналіз інформації – збір, систематизація та узагальнення даних про поточний стан мотивації та потреб персоналу;
- 3) Формування робочої групи – створення команди, яка буде займатися розробкою та впровадженням стратегії мотивації. До її складу обов'язково мають входити керівник відділу кадрів, бухгалтер та завідувач відділу. Додаткові члени команди узгоджуються індивідуально;
- 4) Опитування персоналу – проведення анкетування, інтерв'ю чи опитування для збору даних про поточний стан мотивації працівників, рівень задоволення та їх очікування на перспективу;
- 5) Розробка та впровадження стимулюючих заходів – створення плану системи мотивації, яка буде враховувати специфіку різних груп персоналу (лікарів, середнього медичного персоналу, адміністративного складу), її поступова реалізація і впровадження;
- 6) Оцінювання ситуації, розрахунок ефективності запровадженої мотивації, прийняття необхідних рішень [6].

Кожен із цих етапів забезпечує наступне та систематичне виконання завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності мотивації в закладі охорони здоров'я.

Важливим напрямом при розгляді перспективних шляхів удосконалення системи мотивації праці є постійне спостереження за її функціонуванням, результативністю та реакцією працівників. Саме тому запроваджений алгоритм стимулювання в медичному закладі необхідно регулярно переглядати, особливо в ситуаціях, коли була низька ефективність роботи,

високий рівень кадрової кваліфікованості, відповідності потенціалу працівників і закладу, а також у разі дисбалансу між витратами на оплату праці та продуктивністю тощо. В даному випадку важливою є комунікація керівництва та членів команди системи мотивації з медичним персоналом. Таке спілкування дозволяє вчасно реагувати на певні проблемні ситуації, вносити відповідні корективи та приходити до очікуваного результату. Провівши анкетування в закладі охорони здоров'я, заклад може отримати чітку відповідь на ті питання, які є ключовими в функціонуванні системи мотивації (Рис. 1.) [4].

На основі отриманої інформації, яка містить у собі побажання медичних працівників, можна виділити низку рекомендацій щодо впровадження змін у систему мотивації персоналу медичного закладу. Для отримання бажаного результату від реалізації стратегії потрібно пройти кілька етапів вдосконалення мотиваційного апарату установи, які, на нашу думку, дозволять вивести ефективність та результативність діяльності лікарні на вищий рівень (Рис. 2.). Найголовніше, що ці етапи розпочинаються із матеріальної мотивації, яка, на думку працівників, є найбільш вагомою, далі враховуються також ментальні характеристики. Запропонований ланцюг вдосконалення враховує усі потреби персоналу, починаючи від базових і закінчуючи другорядними.



Рис. 1. Побажання працівників медичного закладу щодо системи мотивації, складено автором на основі аналізу [9]

Якщо вести мову про перспективи розвитку мотиваційного апарату персоналу, а також про можливі шляхи вдосконалення існуючих, варто звернути увагу на соціально-психологічні фактори, яким зазвичай приділяється недостатньо уваги. Ці фактори відіграють ключову роль у мотивації персоналу, адже вони мають значний вплив на емоційний стан співробітників, їхню активність у роботі та продуктивність. Ці фактори стосуються взаємовідносин у колективі, стилю поведінки та менеджменту керівництва, організаційної культури та способів взаємодії між членами колективу. Розглянемо кілька основних аспектів соціально-психологічних факторів, які мають прямий вплив на ефективність роботи персоналу [2].

Для початку, у системи психологічних чинників виділяємо визнання і похвалу, адже кожна людина має пряме чи приховане бажання, щоб її досягнення та дії були належно сприйняті та оцінені. Слова вдячності, публічне визнання чи навіть особисте схвалення керівника значно підвищують рівень мотивації. Працівник відчуває свою цінність і вагу, і це стимулює його працювати ще краще.

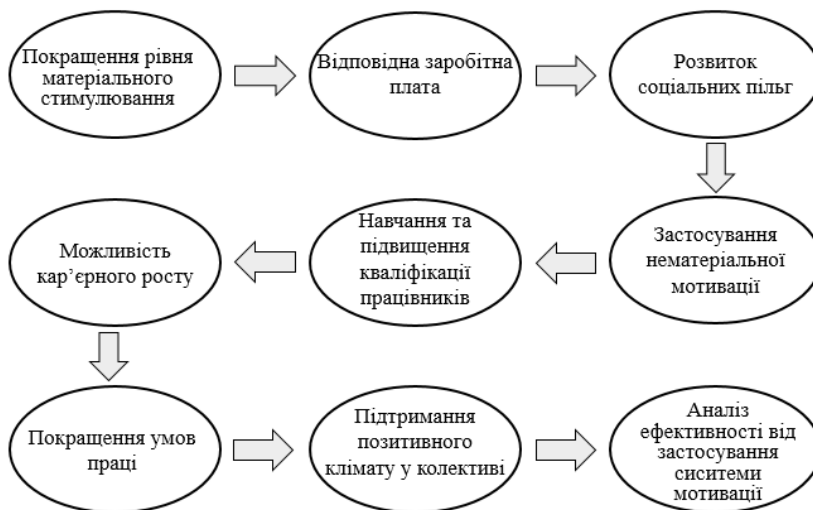


Рис. 2. Етапи вдосконалення системи мотивації медичного закладу, складено автором

Командний дух і корпоративна культура є не менш важливими для створення заохочення до праці. Дружнє середовище в колективі сприяє налагодженню позитивної атмосфери, де працівники відчувають підтримку. Коли співробітники мають гарні стосунки з колегами, вони охочіше доєднуються до командних проєктів і виконують свої обов'язки із більшою продуктивністю та бажанням.

Зворотний зв'язок та комунікація в медичному закладі. Конструктивна критика і регулярне спілкування з працівниками допомагають їм зрозуміти, які аспекти їхньої роботи потребують покращення. Водночас це створює відчуття діалогу між керівництвом і персоналом, що сприяє довірі. Ефективність комунікації медичного персоналу в колективі визначається характером самого спілкування, яке тісно пов'язане з процесом лікування, а не конкретним складом учасників взаємодії. Особливу увагу слід приділяти різним моделям комунікації між працівниками в організації, а також особливостям взаємодії медичних спеціалістів із пацієнтами.

Справедливість і рівність також мають вагомий вплив на мотивацію персоналу. Справедливий розподіл обов'язків, премій та визнання є потужним стимулом. Якщо співробітники бачать, що їхню роботу оцінюють об'єктивно, вони більше довіряють керівництву і працюють ефективніше.

Як бачимо із проведеного дослідження, соціально-психологічні фактори в діяльності медичного закладу мають вагоме значення. Вони є невід'ємною складовою сучасного підходу до управління персоналом. Їхнє ефективне використання допомагає не лише досягти високих результатів у роботі, але й створити комфортні умови для професійного та особистісного зростання працівників. Серед основних переваг від застосування соціально-психологічних факторів виділяємо наступні [5]:

- підвищення продуктивності праці;
- покращення емоційного та психологічного клімату в організації;
- зменшення показника плинності кадрів;
- зростання рівня лояльності працівників до компанії.

Нами пропонуються основні кроки щодо системного підходу до мотивації медичних працівників [9].

По-перше, необхідно визначитись із проблемами медичного закладу, які виникають через брак мотивації персоналу. Найчастіше такими проблемами є: швидка плинність кадрів, низька ефективність праці, погана атмосфера всередині колективу і хаотичний режим роботи.

Наступний кроком стає складання списку основних завдань, які дозволять вирішити проблеми, що зазначені в першому пункті.

Далі важливо звернути увагу на соціальну діагностику. Для цього потрібно провести співбесіди із працівниками, як альтернатива це можуть бути інтерв'ю, опитувальники або ж анкети. Як результат керівництво медичного закладу отримує ключові фінансові та нефінансові стимули, які виділяють для себе працівники лікарні, і які можуть призвести до підвищення продуктивності праці.

Наступним важливим кроком є власне розробка індивідуальної системи мотивації на основі отриманої інформації. Заклад має обрати конкретні методи стимулювання, визначитись із алгоритмом та послідовністю їх застосування.

Дуже важливо в процесі впровадження системи мотивації враховувати усі фінансові витрати. Це необхідно для того, щоб стратегія не була збитковою, і щоб видатки на її реалізацію не перевищували ефект від її застосування на практиці.

Наступним кроком є постійне оповіщення та інформування медичного персоналу про актуальні зміни в системі мотивації. Працівники мають розуміти як працює впроваджена стратегія стимулювання, які параметри оцінювання, способи преміювання тощо [10].

І на завершення розробки та впровадження системи мотивації у медичному закладі, необхідно провести тестування системи. Після цього враховуються результати шляхом зіставлення видатків та отриманої продуктивності. Якщо заклад охорони здоров'я задовольняє ефект від реалізованої стратегії та підбраного алгоритму дій, то вона успішно запроваджується на постійній основі.

Висновки. Отже, виходячи із проведеного дослідження щодо удосконалення механізму мотивації персоналу, можемо висновувати, що це поняття багатоаспектне і медичний заклад має підходити до нього

комплексно. При цьому варто враховувати особливості конкретної установи, специфіку її діяльності, ефективності якісних та кількісних показників, які характеризують медичний заклад. А також, що не менш важливо, врахувати особистісні та професійні характеристики лікарів та адміністративного персоналу.

1. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки». 2019. № 37. С. 148-155.
2. Болквадзе Н. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. С. 72-82. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/579/470/>
3. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 239-247.
5. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Українські медичні вісті. 2020. №1. С. 20-26.
6. Довгопол М. Мотивація персоналу медзакладу: оплата праці за нових умов. Місцеве самоврядування. 2019. № 1. URL: <http://i.factor.ua>.
7. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. / редкол.: Мочерний С. В. та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
8. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
9. Система оплати праці Франції. URL : <https://www.salaire-brut-en-net.fr/smic>
10. Чернишова Л. І., Лук'яничук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

-
1. Aleksandrova R.A. Formuvannia efektyvnoho mekhanizmu motyvuvannia pratsi upravlinskoho personalu. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Sektsiia «Ekonomiczni nauky». 2019. № 37. S. 148-155.
 2. Bolkvadze N. Suchasni metody motyvatsii personalu IT-kompanii. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2020. S. 72-82. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/579/470/>
 3. Butko M.P., Ditkovska M.Iu., Zadorozhna S.M. ta in. Stratehichniy menedzhment: navch. posib. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury». 2016. 376 s.
 4. Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V., Zelena M. I., Bazaliiska N. P. Formuvannia motyvatsii personalu pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2020. № 3. S. 239-247.
 5. Volosovets O. P., Zabolotko V. M., Volosovets A. O. Kadrove zabezpechennia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini ta sviti: suchasni vyklyky. Ukrainski medychni visti. 2020. №1. C. 20-26.
 6. Dovhopol M. Motyvatsiia personalu medzakladu: oplata pratsi za novykh umov. Mistseve samovriaduvannia. 2019. № 1. URL: <http://i.factor.ua>.
 7. Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh. T. 1. / redkol.: Mocherniy S. V. ta in. K.: Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 2000. 864 s.
 8. Klymchuk A. O., Mykhailov A. M. Motyvatsiia ta stymuliuвання персоналу v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2018. № 1. S. 218-234.
 9. Systema oplaty pratsi Frantsii. URL : <https://www.salaire-brut-en-net.fr/smic>
 10. Chernyshova L. I., Lukianchuk O. M. Upravlinnia personalom : navch. posib. Kyiv : TsUL. 2017. 116 s.