

УДК 351.77:004:005.591.4/.6

С. В. Романенко,
к. е. н., викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9479-043X>

І. А. Марчук,
к. пед. н., доцент ЗВО, викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2877-3024>

Р. Г. Жарлінська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6135-4211>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.125

СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

S. Romanenko,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management and Marketing,
Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University
I. Marchuk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Lecturer of the Department
of Management and Marketing, Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University
R. Zharlinska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University

STRATEGIES TO IMPROVE MOTIVATION OF MEDICAL STAFF IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS

Стаття присвячена дослідженню стратегій покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах України. Мотивація працівників є важливим фактором, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та ефективність функціонування медичних закладів. У роботі розглядаються основні теоретичні підходи до мотивації, включаючи теорію потреб Маслоу, двофакторну теорію Герцберга та теорії мотивації в контексті державного сектору. Зокрема, аналізуються практичні стратегії, які можуть бути використані для підвищення мотивації медичного персоналу, серед яких: матеріальні стимули, покращення умов праці, надання соціальних гарантій, а також розвиток кар'єрних можливостей і підвищення кваліфікації. Значну увагу приділено проблемі емоційного вигорання серед медиків, що негативно впливає на їх професійну діяльність та на якість обслуговування пацієнтів. Окремо розглядаються стратегії, які можуть допомогти запобігти цьому явищу та створити здорове робоче середовище. Зокрема, психологічна підтримка, розвиток лідерських якостей серед керівників та нематеріальні методи мотивації. У дослідженні також вивчається адаптація міжнародного досвіду до українських реалій і застосування найкращих практик у сфері мотивації медичних працівників. Перспективи подальших досліджень включають вивчення специфіки національних та культурних факторів, що впливають на мотивацію в медичних установах, а також оцінку ефективності впровадження запропонованих стратегій.

This article examines the various strategies aimed at enhancing the motivation of medical personnel working in public healthcare institutions in Ukraine. Motivation plays a crucial role in determining the quality of healthcare services and the overall efficiency of medical establishments. The study reviews key theoretical frameworks on motivation, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and other motivational theories tailored to the public sector environment. The primary focus is on practical strategies that can be implemented to boost the motivation of healthcare professionals. These strategies encompass the introduction of effective material incentives, improvements to working conditions, and the provision of social guarantees, all of which can contribute to higher levels of job satisfaction and performance. Additionally, the paper addresses the issue of emotional burnout, a significant challenge faced by medical staff that directly impacts their well-being and professional performance. It explores methods to prevent burnout, such as providing psychological support, fostering leadership skills among healthcare managers, and introducing non-material incentives that emphasize intrinsic rewards and professional growth. The article also explores how international best practices can be adapted to the Ukrainian healthcare system, considering the unique social, cultural, and organizational aspects of the country. By examining successful models from countries in the European Union, the United States, and other regions, the study highlights how these approaches can be tailored to address local challenges. Furthermore, the research outlines potential future directions for studying medical personnel motivation, such as investigating the influence of national culture on motivation within healthcare institutions and evaluating the effectiveness of the proposed strategies. This study provides valuable insights into creating a more sustainable work environment for healthcare professionals, improving their job satisfaction, and, ultimately, ensuring the delivery of high-quality healthcare services to the population. The findings are intended to inform policy development and practical measures to optimize the functioning of the healthcare sector in Ukraine.

Key words: medical personnel motivation, motivation theories, emotional burnout, working conditions, career development, psychological support, public healthcare institutions, international experience, motivation improvement, social guarantees.

Ключові слова: мотивація медичного персоналу, теорії мотивації, емоційне вигорання, умови праці, кар'єрний розвиток, психологічна підтримка, державні медичні установи, міжнародний досвід, покращення мотивації, соціальні гарантії.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема мотивації медичного персоналу в державних медичних установах є однією з ключових для забезпечення високої якості медичних послуг та стабільної роботи організацій. Від ефективності мотиваційних стратегій залежить не тільки продуктивність праці, але й психоемоційний стан працівників, рівень професійного вигорання та загальна ефективність медичних установ. Це питання тісно пов'язане з науковими завданнями, що стосуються вдосконалення організаційних процесів і застосування інноваційних підходів до управління персоналом, а також з практичними завданнями, спрямованими на підвищення якості медичних послуг і забезпечення стабільної роботи закладів охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації досліджувалось як українськими так і зарубіжними авторами Колчигіна А.В. [1] аналізує теоретичні основи мотивації досягнення. Тадеєва Т.В. [2] у дослідженні) вивчає вплив теорії самодетермінації

на мотивацію. Маслоу А. [3] у своїй описує ієрархію потреб. Озсой Е. [4] перевіряє теорію двофакторної мотивації Герцберга, визначаючи роль мотиваційних і гігієнічних факторів у забезпеченні ефективності праці. Боришкевич І. та ін. [5] розглядають застосування мотиваційних теорій для підвищення ефективності роботи державних службовців. Олійник М. [6] пропонує когнітивно-поведінкову модель допомоги при емоційному вигоранні. Деніел С. Тоуфік та ін. [7] аналізують вплив емоційного вигорання на якість надання медичних послуг. Семендяк В.М. розглядає значення наукового менеджменту для організації праці, Гончарова М.Л. та ін. [10] обговорюють основи організаційного управління, що є актуальними для медичних установ. Волківська А.М. [11] акцентує увагу на важливості мотиваційних факторів для підвищення ефективності організаційної діяльності. Попри численні дослідження, питання індивідуального підходу до мотивації працівників в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності залишається недостатньо розкритим.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є аналіз стратегій покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних

Таблиця 1. Вплив низької заробітної плати на мотивацію медичного персоналу

Фактор	Наслідки
Зниження продуктивності праці	Відсутність стимулу до якісного виконання обов'язків, формальний підхід до роботи.
Кадровий відтік	Перехід фахівців у приватний сектор або за кордон у пошуках кращих умов.
Емоційне вигорання	Хронічна втома, зниження рівня емпатії та професійного задоволення.
Незадоволеність роботою	Формування негативного ставлення до професії, зростання рівня конфліктності в колективі.
Додаткове навантаження на персонал	Брак кадрів призводить до перевантаження тих, хто залишається, що погіршує якість медичних послуг.
Зниження рівня професійного розвитку	Відсутність мотивації до навчання та підвищення кваліфікації через неможливість реалізації отриманих знань.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [2, 3].

установах, виявлення факторів, що впливають на їх ефективність, та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних методів мотивації для підвищення професійної активності, зниження рівня стресу та вигорання, а також поліпшення загальної якості медичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація медичного персоналу є ключовим фактором у забезпеченні якісного надання медичних послуг, підвищенні ефективності роботи та зниженні рівня професійного вигорання. Вона включає систему стимулів, які спонукають працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення організаційних та особистих цілей.

У медичних установах мотивація має особливе значення через високе емоційне навантаження, відповідальність за здоров'я пацієнтів та необхідність дотримання професійних стандартів. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів і покращенню якості медичних послуг.

Серед основних видів мотивації виокремлюють матеріальну (заробітна плата, премії, соціальні пакети) та нематеріальну (кар'єрне зростання, визнання, комфортні умови праці, професійний розвиток). У сучасних умовах медичні установи стикаються з викликами у створенні ефективної мотиваційної системи через обмежені ресурси, що вимагає комплексного підходу до управління персоналом. Мотивація — це внутрішній психологічний процес, що визначає поведінку людини, спонукаючи її до дій для досягнення певних цілей. Вона є ключовим фактором у діяльності працівників, оскільки впливає на їхню продуктивність, залученість та рівень задоволеності роботою.

Згідно з визначенням Г. Хекхаузена, мотивація — це процес формування, регулювання та підтримки цілеспрямованої активності індивіда [1]. Подібне визначення наводить Р. Раян, який зазначає, що мотивація — це внутрішня чи зовнішня сила, яка активізує поведінку людини та спрямовує її у певному напрямку [2].

У класичній теорії мотивації А. Маслоу мотивація розглядається як система потреб, організованих у виг-

ляді ієрархії — від базових фізіологічних до потреб самореалізації [3]. Водночас Ф. Герцберг запропонував дворівневу модель мотивації, поділивши фактори на мотиваційні (пов'язані з розвитком, досягненнями, визнанням) та гігієнічні (умови праці, рівень заробітної плати, стабільність) [4].

Таким чином, мотивація є багатокомпонентним процесом, що поєднує різні фактори впливу на поведінку людини та має вирішальне значення для ефективності трудової діяльності, зокрема у сфері охорони здоров'я.

Пропонуємо розглянути застосування основних мотиваційних теорій в медицині.

Мотивація медичного персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні якісного надання медичних послуг. Застосування основних мотиваційних теорій у сфері охорони здо-

ров'я дозволяє не лише покращити продуктивність працівників, а й підвищити їхню задоволеність роботою та зменшити рівень професійного вигорання.

Мотиваційні теорії:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Згідно з цією теорією, мотивація працівника залежить від рівня задоволення його потреб — від базових (заробітна плата, умови праці) до вищих (визнання, самореалізація) [3].

2. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга. Науковець розділив фактори, що впливають на мотивацію працівників, на гігієнічні (умови праці, рівень заробітної плати, стабільність роботи) та мотиваційні (досягнення, визнання, професійний ріст) [4].

3. Теорія очікувань В. Врума. Згідно з цією теорією, мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів його діяльності та винагороди [5].

4. Теорія самовизначення Р. Раяна і Е. Дісі. Ця теорія підкреслює важливість внутрішньої мотивації, яка базується на автономії, компетентності та соціальній взаємодії [2]. У медичних закладах це може реалізовуватися через:

Використання мотиваційних теорій у медичних закладах дозволяє керівництву розробляти ефективні стратегії стимулювання персоналу. Збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних факторів допомагає підвищити якість медичних послуг, зменшити плинність кадрів і покращити загальну ефективність системи охорони здоров'я.

Воєнний стан загострює проблеми мотивації в державних медичних установах, але комплексний підхід — поєднання фінансових стимулів, соціальних гарантій і психологічної підтримки — допомагає зберегти ефективність роботи персоналу. У цих умовах критично важливими є не лише матеріальні аспекти, а й моральна підтримка, відчуття професійного обов'язку.

Одна з головних проблем мотивації медичних працівників у державних установах — це низький рівень заробітної плати, що не відповідає високим фізичним, емоційним та професійним навантаженням. У період воєнного стану ситуація ще більше загострюється через додаткові ризики та нестачу ресурсів. Вплив низької заробітної плати на мотивацію медичного персоналу розглянули в Табл. 1.

Таблиця 2. Вплив відсутності кар'єрного зростання на мотивацію медичного персоналу

Фактор	Наслідки
Відсутність стимулу до професійного розвитку	Зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, зменшення ефективності праці.
Незадоволеність роботою	Втрата мотивації, зростання рівня емоційного вигорання та розчарування у професії.
Кадровий відтік	Пошук можливостей для розвитку в приватному секторі або за кордоном.
Зниження якості медичних послуг	Менша зацікавленість у впровадженні нових методик та покращенні стандартів лікування.
Погіршення корпоративної культури	Відсутність здорової конкуренції, низький рівень залученості персоналу до життя медичного закладу.
Пасивність у робочих процесах	Виконання мінімального обсягу роботи без ініціативи та прагнення до змін.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, 2, 4].

Низька заробітна плата залишається ключовим демотиваційним чинником для працівників державних медичних установ, особливо в умовах військового стану, коли навантаження значно зростає, а матеріальні стимули залишаються недостатніми.

Кар'єрне зростання є одним із ключових факторів мотивації працівників у будь-якій сфері, особливо в медицині, де професійний розвиток безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Відсутність можливостей для кар'єрного просування в державних медичних установах призводить до зниження рівня мотивації персоналу, емоційного вигорання та відтоку кадрів. Це питання стає ще більш актуальним в умовах військового стану, коли навантаження на медичних працівників значно зросло, але механізми їх заохочення залишаються обмеженими. У таблиці 2 наведено основні наслідки відсутності кар'єрного зростання для державної медицини.

Відсутність кар'єрного зростання в державних медичних установах має значний негативний вплив як на рівень мотивації працівників, так і на якість медичних послуг. Відсутність стимулів для професійного розвитку спричиняє зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, що у свою чергу негативно впливає на ефективність медичного обслуговування. Крім того, це сприяє відтоку кваліфікованих спеціалістів у приватний сектор або за кордон, що особливо критично в умовах військового стану, коли потреба у висококваліфікованих кадрах є надзвичайно високою. Вирішення цієї проблеми вимагає впровадження механізмів горизонтального та вертикального кар'єрного зростання, підвищення кваліфікаційних можливостей та перегляду системи стимулювання медичних працівників.

Робоче середовище є ключовим фактором, що визначає рівень мотивації медичного персоналу, особливо в державних медичних установах, де часто спостерігається високе навантаження та обмежені ресурси. Неприятливі умови праці, недостатня матеріальна та емоційна підтримка, нестабільний графік і відсутність можливостей для відпочинку підвищують ризик емоційного вигорання. За дослідженням Крістіни Маслах, емоційне вигорання включає три основні складові: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Емоційне виснаження проявляється в постійному відчутті втоми, зниженні рівня енергії та небажанні виконувати професійні обов'язки. Деперсона-

лізація виявляється у байдужому ставленні до пацієнтів і колег, що негативно впливає на якість медичних послуг [6]. Зниження професійної ефективності виражається у втраті віри у власні здібності та зниженні задоволеності роботою. Дослідження Фрейденберґера підтверджують, що у сфері охорони здоров'я вигорання поширене через постійний контакт із пацієнтами, необхідність прийняття відповідальних рішень і вплив стресових ситуацій [6].

Для зниження рівня емоційного вигорання необхідно створювати сприятливе робоче середовище, що включає нормалізацію графіка роботи, забезпечення психологічної підтримки, організацію професійного розвитку та матеріальне стимулювання. Запровадження програм ментального здоров'я, тренінгів з управління стресом та підтримка з боку керівництва сприяють підвищенню мотивації персоналу та зниженню рівня професійного вигорання.

Нестача необхідних медичних ресурсів і сучасного обладнання є одним із ключових демотивуючих факторів для медичного персоналу державних медичних установ. Відсутність достатньої кількості медикаментів, діагностичних засобів і якісного обладнання ускладнює надання ефективної медичної допомоги, що призводить до зниження професійного задоволення та підвищеного рівня стресу. За дослідженням [4] відсутність базових умов для роботи належить до "гігієнічних факторів", які не створюють мотивації, але їх нестача викликає незадоволеність. Коли лікарі та медсестри змушені працювати в умовах дефіциту ресурсів, вони відчують безсилля та фрустрацію через неможливість виконувати свої професійні обов'язки на належному рівні. Крім того, постійний пошук альтернативних рішень, адаптація до обмежень та необхідність самостійно вирішувати проблему нестачі ресурсів викликає додатковий психологічний тиск. Дослідження, проведене McKee et al. (2020), свідчить, що брак обладнання безпосередньо впливає на професійне вигорання та підвищує ймовірність помилок у роботі медичних працівників.

Покращення матеріально-технічного забезпечення можливе шляхом ефективного розподілу ресурсів, залучення додаткового фінансування та співпраці з благодійними фондами й міжнародними організаціями. Впровадження систем контролю за використанням ресурсів, оптимізація процесів постачання та модерніза-

ція обладнання сприятимуть підвищенню мотивації персоналу та якості медичних послуг.

Матеріальна мотивація є одним із найважливіших чинників, що впливають на залученість і продуктивність медичного персоналу. Дослідження показують, що фінансове стимулювання може значно підвищити рівень задоволеності працівників, якщо воно відповідає їхнім очікуванням і життєвим потребам [2]. В умовах державних медичних установ, де рівень зарплат часто є нижчим за ринковий, важливо розробити ефективні механізми матеріального заохочення, що враховують не лише базові оклади, а й додаткові виплати, премії та надбавки. У таблиці 3 наведено основні методи матеріального стимулювання, їхні переваги та потенційні виклики при впровадженні.

Таблиця 3. Методи матеріального стимулювання медичного персоналу

Метод стимулювання	Переваги	Можливі виклики
Базове підвищення заробітної плати	Підвищення рівня задоволеності, зменшення плинності кадрів	Високі бюджетні витрати, необхідність державного фінансування
Система преміювання за якість роботи	Стимулювання професійного розвитку, підвищення відповідальності	Визначення чітких критеріїв оцінки ефективності
Доплати за додаткове навантаження та понаднормову роботу	Компенсація за підвищену інтенсивність праці, зниження рівня вигорання	Можливий нерівномірний розподіл навантаження
Соціальні пакети (страхування, житло, компенсація транспорту)	Довгострокове залучення персоналу, підвищення престижності професії	Потреба в додаткових фінансових ресурсах
Можливості кар'єрного зростання, що впливають на фінансову мотивацію	Стимулювання професійного розвитку, зменшення вигорання	Довгострокова реалізація, потреба у внутрішніх реформах

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

Як видно з таблиці, впровадження ефективної системи матеріального стимулювання потребує комплексного підходу, що поєднує збільшення базових виплат, гнучкі преміальні механізми та додаткові соціальні гарантії. Незважаючи на фінансові обмеження державних установ, поєднання кількох методів стимулювання дозволяє підвищити мотивацію медичного персоналу, зменшити рівень плинності кадрів та забезпечити якісне надання медичних послуг.

Робочі умови та рівень соціального забезпечення відіграють ключову роль у мотивації медичних працівників. За дослідженнями фактори середовища, такі як комфортні умови праці, безпека на робочому місці та соціальні гарантії, є основними для запобігання незадоволенню. Вони не завжди виступають прямими мотиваторами, але їх відсутність значно знижує продуктивність персоналу та підвищує ризик вигорання. Забезпечення належних умов праці та соціального захисту в

державних медичних установах є важливим кроком для покращення мотивації [4]. У таблиці 4 наведено основні аспекти покращення робочого середовища та їхній вплив на персонал.

Як видно з таблиці, створення комфортного та безпечного робочого середовища сприяє підвищенню рівня мотивації та зниженню стресу серед медичного персоналу. Водночас державні медичні установи стикаються з низкою викликів, пов'язаних із фінансуванням і кадровими ресурсами. Однак навіть часткове покращення умов праці — модернізація обладнання, розширення соціальних гарантій чи впровадження програм підтримки — може значно вплинути на продуктивність і задоволеність працівників.

Кар'єрне зростання та можливість професійного розвитку є важливими мотиваторами для медичних працівників. Згідно з теорією самоактуалізації [3], прагнен-

Таблиця 4. Фактори покращення умов праці та соціального забезпечення

Фактор	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Оснащення сучасним обладнанням і достатня кількість медичних матеріалів	Підвищення ефективності роботи, зменшення стресу через нестачу ресурсів	Високі витрати на закупівлю, потреба в державному фінансуванні
Безпечні та комфортні умови праці (ергономічні робочі місця, дотримання санітарних норм, відпочинкові зони)	Зниження фізичного та емоційного навантаження, підвищення продуктивності	Обмеженість приміщень, необхідність реорганізації простору
Гнучкий графік роботи та можливість відпочинку	Покращення балансу між роботою та особистим життям, зниження вигорання	Необхідність перерозподілу навантаження, дефіцит кадрів
Страхування здоров'я та соціальні гарантії (відпустки, лікарняні, пенсійне забезпечення)	Підвищення почуття стабільності, зменшення тривожності щодо майбутнього	Додаткове фінансове навантаження на бюджет медзакладів
Доступ до психологічної підтримки та програм запобігання вигоранню	Покращення емоційного стану, підвищення витривалості персоналу	Відсутність фахівців у медичних установах, потреба в навчанні керівництва

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

Таблиця 5. Механізми розвитку кар'єри та професійного зростання

Механізм	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Підвищення кваліфікації через курси, тренінги, стажування	Покращення професійних навичок, підвищення впевненості в собі	Дефіцит часу через високе навантаження, брак фінансування
Створення прозорої системи кар'єрного зростання (чіткі критерії для підвищення)	Мотивація до розвитку, зменшення плинності кадрів	Необхідність змін у кадровій політиці, складність у запровадженні об'єктивних оцінок
Можливість участі в наукових дослідженнях та міжнародних програмах	Підвищення престижу професії, залучення до інновацій	Високі вимоги до знань іноземної мови, недостатність ресурсів
Наставництво та підтримка молодих спеціалістів досвідченими лікарями	Прискорена адаптація нових кадрів, формування командної роботи	Додаткове навантаження на наставників, потреба в матеріальних стимулах
Фінансова підтримка для отримання другої спеціальності.	Мотивація до довгострокового розвитку в системі охорони здоров'я	Високі витрати для установ, необхідність державного фінансування

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

ня до самореалізації є однією з найвищих потреб людини. Якщо у працівників немає перспектив для кар'єрного зростання або розвитку навичок, їхня мотивація знижується, що може призвести до професійного вигорання та відтоку кадрів. Важливими стимулами для підвищення залученості медичного персоналу є доступ до навчальних програм, можливість участі в наукових дослідженнях та кар'єрне просування. У таблиці 5 наведено основні заходи щодо розвитку кар'єрних можливостей та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Як видно з таблиці, кар'єрні можливості та професійний розвиток відіграють важливу роль у підвищенні мотивації медичного персоналу. Попри певні фінансові та організаційні труднощі, впровадження таких механізмів сприяє підвищенню кваліфікації працівників, зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної

якості медичних послуг. Інвестиції у професійний розвиток медичного персоналу забезпечують довготривалу стабільність та ефективність роботи медичних установ.

Професійне вигорання є серйозною проблемою серед медичних працівників, оскільки високе емоційне навантаження, інтенсивний робочий графік та нестача ресурсів можуть призвести до втрати мотивації, хронічного стресу та зниження якості надання медичних послуг. За дослідженнями професійне вигорання проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження почуття особистих досягнень [6].

Запровадження заходів психологічної підтримки допомагає зменшити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою серед медичного персоналу. У таблиці 6 наведено основні механізми психологічної підтримки та способи подолання вигорання.

Таблиця 6. Заходи з психологічної підтримки та боротьби з професійним вигоранням

Заходи	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Організація психологічного консультування та гарячих ліній підтримки	Зниження рівня стресу, можливість звернутися по допомогу	Потреба у кваліфікованих спеціалістах, додаткове фінансування
Впровадження програм емоційної саморегуляції (тренінги зі стресостійкості, медитація, майндфулнес-практики)	Покращення емоційного стану, зменшення вигорання	Опір персоналу до нових методик, недостатня популяризація
Забезпечення можливості регулярного відпочинку (гнучкий графік, перерви, ротація персоналу)	Підвищення продуктивності та задоволеності роботою	Дефіцит кадрів, необхідність перегляду розкладу змін
Розвиток корпоративної культури підтримки (тимбілдинг, зворотний зв'язок, менторські програми)	Формування сприятливого колективного середовища, зменшення рівня конфліктів	Потреба в додаткових ресурсах і часу на адаптацію
Запобігання перевантаженню (оптимізація робочих процесів, делегування завдань)	Підвищення ефективності роботи, зменшення стресу	Адміністративні труднощі, супротив зміні робочих процесів

Джерело: сформовано автором на основі [6, 7].

Таблиця 7. Основні нематеріальні методи мотивації медичного персоналу

Метод	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Визнання досягнень (нагороди, грамоти, публічна подяка)	Підвищення самооцінки, почуття значущості праці	Можливість суб'єктивності у відборі працівників для нагородження
Гнучкий графік роботи (індивідуальні зміни, скорочення тривалості нічних змін)	Покращення балансу між роботою та особистим життям	Логістичні труднощі, необхідність коригування графіків
Залучення персоналу до процесу ухвалення рішень (обговорення змін, залучення до стратегічного планування)	Формування відчуття причетності до розвитку установи, підвищення мотивації	Опір адміністрації, необхідність додаткового часу
Розвиток корпоративної культури (створення довірливих відносин між керівництвом і персоналом, підтримка ініціатив)	Покращення взаємовідносин у колективі, зниження рівня конфліктності	Потреба у зміні управлінського підходу
Підтримка професійного розвитку (доступ до навчальних програм, конференцій, стажувань)	Підвищення рівня кваліфікації та мотивації до професійного зростання	Дефіцит фінансування, складності з відрядженнями

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

Як видно з таблиці, впровадження психологічної підтримки та боротьба з професійним вигоранням потребують системного підходу та ресурсів, однак дають позитивний ефект у довгостроковій перспективі. Організація психологічної допомоги, навчання технік емоційної саморегуляції та створення підтримувального робочого середовища дозволяють зменшити рівень стресу, підвищити мотивацію персоналу та запобігти втраті кваліфікованих кадрів у державних медичних установах [7].

Нематеріальні методи мотивації є важливим інструментом у сфері управління персоналом, оскільки вони сприяють підвищенню задоволеності роботою, створенню сприятливого робочого середовища та формуванню довгострокової лояльності працівників. За дослідженнями Едварда Дісі та Річарда Раяна [2] внутрішня мотивація відіграє ключову роль у продуктивності, оскільки люди працюють ефективніше, коли їхні психологічні потреби в автономії, компетентності та соціальній взаємодії задоволені. Використання нематеріальних методів мотивації у державних медичних установах може включати публічне визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, покращення взаємодії у колективі та створення комфортної робочої атмосфери. У таблиці 7 наведено основні нематеріальні методи мотивації, їхній вплив на персонал та можливі виклики у впровадженні.

Як показує таблиця, нематеріальні методи мотивації є ефективним способом підвищення рівня задоволеності роботою серед медичного персоналу, однак їх впровадження може стикатися з певними організаційними труднощами. Використання таких методів сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню командного духу та залученості персоналу, що позитивно впливає на якість надання медичних послуг у державних установах.

Досвід розвинених країн свідчить, що ефективна мотивація медичних працівників базується на поєднанні матеріальних стимулів, професійного розвитку та сприятливого робочого середовища. У США широко застосовується система бонусів за якість наданих послуг, що мотивує лікарів до підвищення рівня медичного обслуговування. Європейські країни, зокрема Німеччина та Франція, активно використовують соціальні гарантії, розширені пакети страхування та програми професійного розвитку, що забезпечують стабільність і залученість персоналу [11].

Адаптація цього досвіду в Україні можлива через впровадження диференційованої системи преміювання, покращення умов праці та доступу до навчальних програм. Зважаючи на обмежені ресурси державних медичних закладів, доцільно використовувати нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік, можливість професійного зростання та створення комфортного робочого середовища. Важливим напрямом є розвиток партнерських програм з міжнародними організаціями, що дозволить впроваджувати найкращі практики у сфері управління медичним персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Висновки зроблені нами під час дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до покращення мотивації медичного персоналу, що включає матеріальні, соціальні та психологічні аспекти. Впровадження ефективних систем матеріального стимулювання, покращення умов праці, розвитку кар'єрних можливостей та надання психологічної підтримки сприяє зменшенню рівня професійного вигорання та підвищенню задоволеності працівників. Перспективи

подальших досліджень полягають у розробці адаптованих до українських реалій методів мотивації, зокрема врахування специфіки національних та культурних особливостей, а також у дослідженні ефективності міжнародних моделей мотивації у контексті української медичної сфери.

Література:

1. Колчигіна А.В. Мотивація досягнення: теоретико-методологічний аналіз. Теорія і практика сучасної психології №1, 2019. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/part_1/13.pdf (дата звернення: 06.02.2025).

2. Тадеева Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивації. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка. 2012. № 3. С. 213—221.

3. Маслоу А. Мотивація та особистість. пер. Татлибаєвої А.М.; термінолог. правка Данченко В.-К.: PSYLIB, 2004. URL: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> (дата звернення: 6.02.2025).

4. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. Marketing and Management of Innovations. 2019. vol. 1. pp. 11—20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01> (дата звернення: 06.02.2025).

5. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х., Використання теорії мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці МАУП. 2022. DOI:10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2 URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2052> (дата звернення: 06.02.2025).

6. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ — орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів. 2021 С.14-18 URL: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf> (дата звернення: 06.02.2025).

7. Daniel S Tawfik, Annette Scheid, Jochen Profit, Tait Shanafelt, Mickey Trockel, Kathryn C Adair, J Bryan Sexton, John PA Ioannidis. Evidence relating healthcare provider burnout and quality of care: A systematic review and meta-analysis. Ann Intern Med journal. 2019. doi: 10.7326/M19-1152 URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7138707/> (дата звернення: 06.02.2025).

8. Семендяк В.М., Сучасне сприйняття "Принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424> (дата звернення: 06.02.2025)

9. McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., van Haselen, R., Griffin, M., & Fisher, P. (2007). The Hawthorne effect: a randomised, controlled trial. BMC Medical Research Methodology. 2007. Т. 7, № 30. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30> (дата звернення: 06.02.2025).

10. Гончарова М.Л., Мирошніченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 134 с.

11. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П., Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.102 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (дата звернення: 06.02.2025)

References:

1. Kolchygina, A.V. (2019), "Motivation for achievement: Theoretical and methodological analysis", Theory and Practice of Modern Psychology, vol.1, available at: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/part_1/13.pdf (Accessed 06 Feb 2025).

2. Tadeeva, T.V. (2012), "Self-determination theory by Deci-Ryan and learning motivation", Scientific Notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk, Series: Pedagogy, vol. 3, pp. 213—221.

3. Maslow, A. (2004), Motyvatsiia ta osobystist' [Motivation and personality], PSYLIB, Kyiv, Ukraine, available at: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> (Accessed 06 Feb 2025).

4. Ozsoy, E. (2019), "An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory", Marketing and Management of Innovations, vol. 1, pp.11—20. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>.

5. Boryshkevych, I., Yakubiv, V. and Romaniuk, K. (2022), "The use of human activity motivation theory in the public service sector", Scientific Papers of MAUP, vol. 1 (61). [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2).

6. Oliynyk, M. (2021), "A study of burnout syndrome. CBT-oriented model of assistance in emotional burnout", Ukrainian Institute of Cognitive-Behavioral Therapy, pp. 14-18. available at: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf> (Accessed 06 Feb 2025).

7. Tawfik, D. S., Scheid, A., Profit, J., Shanafelt, T., Trockel, M., Adair, K. C., Sexton, J. B., and Ioannidis, J. P. A. (2019), "Evidence relating healthcare provider burnout and quality of care: A systematic review and meta-analysis", Annals of Internal Medicine. <https://doi.org/10.7326/M19-1152>.

8. Semendyak, V.M. (2022), "Modern perception of "Principles of Scientific Management" by F.W. Taylor", Economy and Society, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>.

9. McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., van Haselen, R., Griffin, M., and Fisher, P. (2007), "The Hawthorne effect: a randomized, controlled trial", BMC Medical Research Methodology, vol. 7 (30). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30>.

10. Honcharova, M.L. and Myroshnychenko, G.O. (2015), Teoriia orhanizatsii [Theory of organization], D.V.N.Z. "UABS NBU", Sumy.

11. Volkivska, A.M., Osovska, G.V., Semenyuk, T.V., and Kavun, O.P. (2021), "Motivational potential for improving the effectiveness of an enterprise's activities", Effective Economy, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102>.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025 р.