

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Ефективні стратегії мотивації персоналу у системі охорони здоров'я

здобувач (ка) 2 курсу групи МОЗ-24зм

спеціальність: 073 Менеджмент


освітньо-професійна програма: «Менеджмент в охороні здоров'я»

Савенко Г.Ю.

(ПІБ здобувача)

Керівник доц., к.е.н. Бучнів М.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

Київ, 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент в охороні здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Савенко Георгій Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Ефективні стратегії мотивації персоналу у системі охорони здоров'я

керівник роботи Бучнів М.М. к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері розробки стратегій мотивації персоналу; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами медичний центр «Клініка Мануфактура»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи мотивації персоналу в системі охорони здоров'я; аналіз сучасного стану системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я України; розробка ефективних стратегій мотивації персоналу в системі охорони здоров'я.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення сутності мотивації праці в системі охорони здоров'я в працях вітчизняних вчених; комплексна модель впливу мотивації на результативність закладів охорони здоров'я; загальна інформація про медичний центр «Клініка Мануфактура»; вартість основних послуг медичного центру «Клініка Мануфактура» у 2025 році; вплив виявлених мотиваційних факторів на продуктивність та задоволеність працею медичного персоналу; «карта ризиків» застосування мотиваційних стратегій у медичній установі; стратегічні цілі мотиваційної системи для медичних закладів; комплексна модель мотивації для медичних закладів; основні механізми впровадження мотиваційних стратегій у «Клініці Мануфактура»; прогнозована програма впровадження мотиваційних стратегій у медичних закладах; оцінка потенційної ефективності заходів впровадження мотиваційних стратегій в медичному закладі.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв


7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач

Керівник роботи


(підпис)

Савенко Г.Ю.
(прізвище та ініціали)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст. стор. 70, табл. 9, рис. 2.

Мотивація, персонал, охорона здоров'я, медичні працівники, стратегії, ефективність, механізм, модель.

У кваліфікаційній роботі досліджується проблема мотивації персоналу в системі охорони здоров'я, що є критично важливим аспектом для забезпечення високоякісних медичних послуг. У роботі обґрунтовується значення мотивації праці медичних працівників та визначаються основні теоретичні моделі і фактори, які впливають на ефективність мотиваційних стратегій у лікарнях і медичних центрах.

На основі аналізу сучасного стану мотиваційних систем в закладах охорони здоров'я України визначаються їх сильні і слабкі сторони, основні проблеми, що перешкоджають реалізації ефективних стратегій, а також оцінюється їх вплив на продуктивність праці та задоволеність медичних працівників. Практичні дослідження підтверджують необхідність реформування існуючих підходів до мотивації.

Робота також містить розробку нових стратегій мотивації, спрямованих на підвищення задоволеності працівників і поліпшення їх продуктивності. Запропоновані моделі враховують специфіку медичних закладів, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до змінних умов.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик у сфері охорони здоров'я, що сприятиме покращенню робочого клімату, зменшенню рівня вигорання серед медичних працівників та підвищенню якості медичних послуг в Україні.

ABSTRACT

Savenko G. Effective strategies for motivating staff in the healthcare system. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Healthcare Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The qualification work investigates the problem of staff motivation in the healthcare system, which is a critically important aspect for providing high-quality medical services. The work substantiates the importance of motivation for medical workers and identifies the main theoretical models and factors that affect the effectiveness of motivational strategies in hospitals and medical centers.

Based on an analysis of the current state of motivational systems in healthcare institutions of Ukraine, their strengths and weaknesses are identified, the main problems that hinder the implementation of effective strategies, and their impact on labor productivity and satisfaction of medical workers is assessed. Practical studies confirm the need to reform existing approaches to motivation.

The work also includes the development of new motivation strategies aimed at increasing employee satisfaction and improving their productivity. The proposed models take into account the specifics of medical institutions, ensuring flexibility and adaptability to changing conditions.

The results of the study can be used to improve management practices in the healthcare sector, which will contribute to improving the working climate, reducing burnout among healthcare workers, and improving the quality of medical services in Ukraine.

Key words: Motivation, personnel, healthcare, medical workers, strategies, efficiency, mechanism, model.

ЗМІСТ

7

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та значення мотивації праці в закладах охорони здоров'я

1.2. Теоретичні підходи, моделі та фактори мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

2.1. Дослідження існуючих систем мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я (на прикладі медичного центру «Клініка Мануфактура»)

2.2. Оцінка ефективності застосовуваних стратегій мотивації та їх впливу на продуктивність та задоволеність працею медичних працівників

2.3. Виявлення ключових проблем і чинників, що перешкоджають ефективному застосуванню мотиваційних стратегій

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування стратегічних цілей та розробка комплексної моделі мотивації для медичних закладів

3.2. Механізми впровадження рекомендованих мотиваційних стратегій та оцінка їх потенційної ефективності

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у стані трансформації, що вимагає від закладів нового підходу до управління людськими ресурсами. В умовах постійно зростаючого навантаження на медичних працівників, викликів, пов'язаних з пандемією та війною в Україні, а також необхідності підвищення якості надання медичних послуг, питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Задоволеність працею, високий рівень професіоналізму та відданість справі медичних працівників є запорукою успішного функціонування будь-якого медичного закладу та безпосередньо впливають на здоров'я нації.

Незважаючи на визнання важливості мотиваційних механізмів, у вітчизняній практиці охорони здоров'я часто спостерігається недостатній рівень їх розробки та впровадження. Існуючі системи мотивації не завжди враховують специфіку праці медиків, їхні потреби, цінності та психологічні особливості, що призводить до зниження ефективності роботи, «вигорання» персоналу та відтоку кваліфікованих кадрів. Таким чином, виникає гостра потреба у поглибленому вивченні теоретичних засад та практичних аспектів формування ефективних мотиваційних стратегій, адаптованих до реалій сучасної системи охорони здоров'я України.

Актуальність теми дослідження обумовлена рядом факторів: зростаючою конкуренцією за кваліфікований персонал у медичній галузі, необхідністю забезпечення високої якості медичних послуг, потребою у підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, а також соціальною значущістю праці медиків. Розробка та впровадження ефективних мотиваційних стратегій є ключовим фактором для стабілізації кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення морально-психологічного клімату в медичних установах.

Теоретичні основи мотивації праці були закладені в працях таких зарубіжних вчених, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та інші, які розробили

фундаментальні теорії потреб, двофакторні теорії, теорії очікування та справедливості. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом, зокрема мотивації, зробили також вітчизняні дослідники, серед яких О. Амоша, Д. Богиня, В. Брич, А. Колосок, В. Осіпов, О. Грішнова, О. Крушельницька, В. Лагутін та інші.

Питання мотивації персоналу в системі охорони здоров'я знайшли своє відображення в працях таких науковців, як Н. Балабанова, В. Гришук, О. Гусєв, В. Лисенко, І. Наконечна, Л. Пасічник, Н. Прокопенко, Т. Черненко, які досліджували специфіку трудової мотивації медичних працівників, особливості їхньої професійної діяльності та вплив мотиваційних факторів на якість медичних послуг. Проте, незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, питання формування та впровадження ефективних стратегій мотивації персоналу в контексті сучасних реалій української системи охорони здоров'я залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних стратегій мотивації персоналу в системі охорони здоров'я України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади та моделі мотивації праці, адаптуючи їх до специфіки закладів охорони здоров'я;
- проаналізувати сучасний стан систем мотивації персоналу в медичних установах України, виявивши їх сильні та слабкі сторони;
- ідентифікувати проблемні аспекти та бар'єри, що перешкоджають ефективній реалізації мотиваційних стратегій;
- розробити науково обґрунтовані та практично орієнтовані рекомендації щодо формування та впровадження ефективних мотиваційних стратегій для персоналу системи охорони здоров'я;
- обґрунтувати механізми оцінки ефективності запропонованих мотиваційних стратегій.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в системі охорони здоров'я.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до формування та реалізації ефективних стратегій мотивації медичних працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та стратегій керівниками медичних закладів для підвищення ефективності управління персоналом, поліпшення умов праці та якості надання медичних послуг.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 80 сторінок. Містить 9 таблиць, 2 рисунка, список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та значення мотивації праці в закладах охорони здоров'я

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних змін, викликів глобального характеру, зростаючого суспільного запиту на якісні медичні послуги та обмежених ресурсів. У цьому контексті людський капітал, що представлений медичними працівниками, стає не просто важливим, а визначальним фактором успішності та стійкості закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Ефективність діяльності медичних установ, якість надання допомоги, інноваційність та здатність адаптуватися до нових умов безпосередньо залежать від рівня професіоналізму, залученості, відданості та, що найголовніше, мотивації персоналу. Мотивація праці виступає як складний, багатогранний феномен, що охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають індивіда до цілеспрямованої діяльності, визначають її інтенсивність, спрямованість та стійкість, а також впливають на задоволеність досягнутими результатами.

Вивчення сутності мотивації має тривалу історію, починаючи з класичних шкіл менеджменту. Початково мотивація розглядалася з позицій економічного раціоналізму, де грошова винагорода виступала як універсальний і чи не єдиний стимул до праці, що яскраво проявилось у концепціях Ф. Тейлора. Однак подальші емпіричні дослідження, зокрема славетні експерименти Е. Мейо на Готорнському заводі, продемонстрували значущість соціальних, психологічних та групових факторів у формуванні трудової поведінки. Ці відкриття поклали початок розвитку сучасних теорій мотивації, які значно розширили уявлення про природу людських спонукань до праці. Серед фундаментальних змістовних теорій слід виокремити ієрархію потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга, теорію потреб Д. МакКлелланда, які зосереджуються на внутрішніх потребах особистості.

Процесуальні теорії, такі як теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса та теорія постановки цілей Е. Лока, пояснюють динаміку мотиваційного процесу та механізми вибору поведінки [7]. Кожна з цих теорій, попри свою специфіку, підкреслює складність мотивації та необхідність врахування багатогранності людських потреб та очікувань у процесі управління.

У контексті системи охорони здоров'я, мотивація праці набуває особливого значення та специфіки. Медична діяльність не просто є виконанням функціональних обов'язків, це - покликання, що передбачає високий рівень соціальної відповідальності та етичної спрямованості. Праця медичного працівника безпосередньо пов'язана зі збереженням життя та здоров'я людини, що накладає значний психоемоційний відбиток. Постійний контакт зі стражданнями, болем, а іноді й втратою, вимагає від медиків значної емоційної стійкості, емпатії та здатності до швидкого та ефективного прийняття рішень. Ці особливості формують унікальне мотиваційне середовище, де окрім традиційних факторів, таких як заробітна плата чи умови праці, велике значення мають внутрішні спонукання, почуття професійного обов'язку та усвідомлення суспільної значущості власної праці [20].

Як видно з Таблиці 1.1, вітчизняні науковці активно досліджують проблему мотивації в охороні здоров'я, акцентуючи увагу на багатокомпонентності цього явища та його безпосередньому впливі на ключові аспекти функціонування медичних закладів. Однак, незважаючи на значні теоретичні напрацювання, на практиці система мотивації в українських ЗОЗ часто стикається з серйозними викликами.

Таблиця 1.1

Визначення сутності мотивації праці в системі охорони здоров'я в працях
вітчизняних вчених

<i>Автор(и)</i>	<i>Основний акцент у визначенні сутності мотивації праці в закладах охорони здоров'я</i>
Балабанова Н.	Підкреслює роль соціально-психологічних факторів та формування сприятливого морально-психологічного клімату як основи мотивації медичних працівників [3].
Грищук В.	Акцентує увагу на взаємозв'язку між системою мотивації та якістю медичних послуг, розглядаючи мотивацію як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності [6].
Гусєв О.	Досліджує управлінські аспекти формування мотиваційного механізму, що враховує специфіку трудової поведінки медиків та їхні професійні потреби [8].
Лисенко В.	Визначає мотивацію як систему внутрішніх та зовнішніх стимулів, що спонукають до реалізації професійного потенціалу медичних працівників [23].
Наконечна І.	Зосереджується на мотивації як засобі запобігання професійному вигоранню та підвищення задоволеності працею персоналу ЗОЗ [31].
Пасічник Л.	Аналізує роль нематеріальних форм мотивації, зокрема визнання та можливостей професійного зростання, для медичних фахівців [35].
Прокопенко Н.	Розглядає мотивацію через призму формування ціннісних орієнтацій медичних працівників та їхню відповідність місії закладу охорони здоров'я [39].
Черненко Т.	Виділяє значущість індивідуалізованого підходу до мотивації, що враховує вік, стаж, спеціалізацію та особистісні характеристики медперсоналу [49].

Джерело: систематизовано автором

Комплексна модель взаємозв'язку між мотивацією праці та результативністю діяльності ЗОЗ демонструє основні елементи мотиваційного процесу в закладах охорони здоров'я та їхній взаємозв'язок із кінцевими результатами діяльності. Ця модель підкреслює, що мотивація не є лінійним процесом, а формується під впливом множини внутрішніх та зовнішніх факторів, які, своєю чергою, визначають поведінку персоналу та загальну ефективність ЗОЗ (рис.1.1).



Рис. 1.1. Комплексна модель впливу мотивації на результативність закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором

Центральний блок моделі - «Мотивація персоналу ЗОЗ», яка розділена на внутрішню мотивацію (професійне покликання, самореалізація, визнання, відповідальність, етичні норми, бажання допомагати) та зовнішню мотивацію (матеріальні: заробітна плата, премії, соціальні пакети, пільги; нематеріальні: умови праці, кар'єрне зростання, професійний розвиток, психологічний клімат, стиль управління, корпоративна культура, участь у прийнятті рішень). Всі ці фактори впливають на «Поведінку персоналу» (продуктивність праці, якість надання послуг, інноваційність, лояльність, низька плинність кадрів, ініціативність), яка, своєю чергою, веде до «Результативності ЗОЗ» (задоволеність пацієнтів, покращення показників здоров'я населення, економічна ефективність, репутація, конкурентоспроможність). Модель також передбачає зворотні зв'язки від результативності ЗОЗ до мотивації персоналу.

Значення мотивації праці для ЗОЗ неможливо переоцінити, оскільки вона є основою для досягнення стратегічних цілей. На індивідуальному рівні мотивований медичний працівник демонструє вищу продуктивність, відповідальність, ініціативність та відданість своїй справі. Він прагне до

постійного вдосконалення професійних навичок, опанування нових технологій та методів лікування, що безпосередньо впливає на якість діагностики та лікування пацієнтів. Зростає задоволеність працею, що, своєю чергою, є ефективним засобом профілактики емоційного вигорання - серйозної проблеми, що набула особливої гостроти серед медиків. Наявність дієвих мотиваційних механізмів дозволяє не лише утримувати кваліфіковані кадри, але й залучати нових спеціалістів, що критично важливо в умовах кадрового дефіциту.

На колективному рівні мотивація сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, де панує взаємодопомога, підтримка та командний дух. Медична діяльність, особливо в умовах стаціонару чи великих діагностичних центрів, є командною роботою, де успіх залежить від злагодженої взаємодії багатьох фахівців. Ефективні мотиваційні стратегії заохочують до співпраці, відкритої комунікації та спільного вирішення складних клінічних завдань. Це, своєю чергою, знижує рівень конфліктів та покращує загальну атмосферу в колективі, що позитивно позначається на задоволеності як персоналу, так і пацієнтів.

Нарешті, на організаційному рівні висока мотивація персоналу трансформується у підвищення загальної ефективності функціонування ЗОЗ. Заклад охорони здоров'я з мотивованим персоналом має кращу репутацію, приваблює більше пацієнтів, демонструє вищі показники якості та безпеки медичних послуг. Це сприяє економічній стабільності та конкурентоспроможності ЗОЗ на ринку медичних послуг.

Окрім того, мотивований колектив є більш адаптивним до змін, готовим до впровадження інновацій та реформ, що є вкрай важливим для розвитку сучасної медицини. Недооцінка значення мотивації або застосування застарілих підходів призводить до зростання плинності кадрів, зниження якості медичної допомоги, погіршення іміджу закладу та, в кінцевому підсумку, до негативного впливу на здоров'я суспільства.

Вплив ефективної системи мотивації на ключові показники діяльності закладів охорони здоров'я проявляється у зростанні якості медичних послуг, підвищенні задоволеності пацієнтів, зниженні плинності кадрів, зростанні продуктивності праці, покращенні іміджу та репутації ЗОЗ, підвищенні адаптивності до змін та інновацій, зменшенні професійного вигорання, а також в оптимізації використання ресурсів.

З огляду на зазначене, стає очевидною необхідність глибокого та всебічного аналізу існуючих підходів до мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я. Незважаючи на значні теоретичні напрацювання як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, специфіка медичної сфери та постійні зміни в системі охорони здоров'я України вимагають адаптації загальних мотиваційних моделей до конкретних умов.

Особливу увагу необхідно приділяти збалансованому поєднанню матеріальних та нематеріальних стимулів, враховуючи унікальність професії медика. Матеріальні стимули, такі як гідна заробітна плата, бонуси за досягнення показників якості, соціальні пакети (медичне страхування, компенсація житла), є базовою умовою для задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці, як це визначав А. Маслоу [25]. Однак, задоволення лише цих "гігієнічних" факторів, за Ф. Герцбергом, не створює високої мотивації, а лише запобігає незадоволеності. Справжнє бажання працювати ефективніше, докладати додаткових зусиль та вдосконалюватися виникає під впливом "мотиваційних" факторів.

Саме тому нематеріальні аспекти мотивації відіграють ключову роль у медичному середовищі. Це включає можливості для безперервного професійного розвитку та навчання (стажування, участь у конференціях, доступ до новітніх медичних ресурсів), що є вкрай важливим для фахівців, які працюють у наукоємній та швидкозмінній галузі. Визнання професійних досягнень, публічна подяка, нагороди та звання, а також можливості кар'єрного зростання (перехід на вищі посади, отримання категорій) підживлюють потребу в повазі та самореалізації. Створення комфортного

психологічного клімату в колективі, де панує взаємоповага, підтримка та справедливий підхід до кожного співробітника, є не менш важливим. Ефективне лідерство, яке включає наставництво, делегування повноважень, довіру та прозору комунікацію, також формує високий рівень залученості та відповідальності персоналу. Врахування цих аспектів дозволяє залучити до роботи не просто кваліфікованих, а й відданих своїй справі фахівців, які прагнуть постійно підвищувати якість медичних послуг.

Сучасні управлінські підходи в охороні здоров'я все більше акцентують увагу на створенні таких умов, за яких медичні працівники відчують свою значущість, мають можливість впливати на робочі процеси та бачать перспективи для власного зростання. Це передбачає не лише механічне застосування інструментів, а й формування глибокої організаційної культури, що базується на цінностях професіоналізму, гуманізму, командної роботи та постійного вдосконалення. Участь медиків у прийнятті рішень щодо організації лікувального процесу, розробці стандартів та покращенні умов праці сприяє підвищенню їхньої внутрішньої мотивації та почуття відповідальності за спільний результат.

Узагальнюючи, сутність мотивації праці в закладах охорони здоров'я є інтегративною, охоплюючи широкий спектр факторів, що впливають на трудову поведінку медиків. Її значення виходить за рамки простого підвищення продуктивності, трансформуючись у стратегічний ресурс, що забезпечує стабільність, інноваційність та високу якість надання медичних послуг. Формування та підтримання ефективної системи мотивації є запорукою успішного функціонування будь-якого медичного закладу та, в кінцевому підсумку, запорукою здоров'я нації. Усвідомлення цієї багатоаспектності та постійний пошук оптимальних шляхів впливу на мотиваційні чинники є ключовим завданням сучасного менеджменту в системі охорони здоров'я.

1.2. Теоретичні підходи, моделі та фактори мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я

Мотивація праці є багатогранним і надзвичайно складним соціально-психологічним явищем, що охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, визначають її інтенсивність, спрямованість та стійкість, а також впливають на задоволеність досягнутими результатами. У контексті функціонування системи охорони здоров'я мотивація персоналу набуває особливого, навіть стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, ефективність функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) та, зрештою, на здоров'я і добробут усієї нації. Глибоке та всебічне розуміння сутності мотивації, її теоретичних основ, багатовекторних механізмів формування, а також ключових чинників, що її формують та підтримують, є критично важливим для розробки та впровадження ефективних, адаптивних та стабільних стратегій управління персоналом у медичній галузі в умовах постійних змін та викликів сучасності [4].

Історичний розвиток наукової думки щодо вивчення мотивації як рушійної сили людської поведінки пройшов довгий та еволюційний шлях, від простих до все більш складних і комплексних концепцій. На ранніх етапах розвитку менеджменту, зокрема в межах парадигми школи наукового менеджменту, започаткованої Ф. Тейлором наприкінці XIX - на початку XX століття, домінувало досить спрощене уявлення про те, що основним і майже єдиним мотиватором для працівника є виключно матеріальна винагорода [4].

Цей підхід, хоча й забезпечував певне підвищення продуктивності праці в умовах конвеєрного виробництва та рутинних операцій, повністю ігнорував складність людської психології, розмаїття потреб, емоційні аспекти та соціальні взаємодії на робочому місці. Переломним моментом у розумінні мотивації стали відомі Готорнські експерименти, проведені Е. Мейо та його колегами на заводі Western Electric у 1920-30-х роках. Ці дослідження

емпірично довели значущість неформальних відносин, соціальних потреб працівників, їхнього відчуття приналежності до колективу, а також позитивного впливу уваги та зворотного зв'язку з боку керівництва. Результати Готорнських досліджень стали основою для розвитку школи людських відносин і дали потужний поштовх до значно глибшого та всебічного вивчення мотивації як багатофакторного феномену. Сучасні теорії мотивації, що сформувалися на цій базі, поділяються на дві основні групи: змістовні та процесуальні, кожна з яких пропонує свій унікальний погляд на природу мотивації.

Змістовні теорії мотивації зосереджені на виявленні та класифікації внутрішніх потреб, які спонукають людей до дії, визначаючи, що саме мотивує людину. До найвпливовіших з них належать:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу [25]: одна з найбільш відомих і фундаментальних змістовних теорій, яка постулює, що потреби людини організовані в ієрархічну структуру у формі піраміди. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб, які активуються послідовно:

- Фізіологічні потреби: є базовими і життєво необхідними для виживання організму (їжа, вода, повітря, сон, житло, сексуальне задоволення). У контексті праці це означає гідну заробітну плату, яка дозволяє задовольнити ці потреби.

- Потреби в безпеці: включають фізичну безпеку, захист від загроз, стабільність, впевненість у майбутньому. На робочому місці це безпечні умови праці, соціальні гарантії, медичне страхування, стабільне працевлаштування.

- Соціальні потреби (приналежності та любові): відображають прагнення людини до спілкування, приналежності до групи, дружби, любові, підтримки. У колективі це проявляється через комфортні міжособистісні відносини, командну роботу, визнання в групі.

- Потреби в повазі: включають самоповагу, визнання з боку інших, статус, престиж, компетентність, досягнення успіху. Для працівника це

можливість кар'єрного зростання, публічне визнання заслуг, повага колег та керівництва.

- Потреби в самореалізації: є найвищими і відображають прагнення людини до повного розкриття свого потенціалу, розвитку особистості, творчого самовираження. На робочому місці це можливість реалізувати свої здібності, вирішувати складні завдання, впроваджувати інновації.

Згідно з теорією Маслоу, потреби нижчого рівня мають бути відносно задоволені до того, як потреби вищого рівня почнуть активно мотивувати людину. У контексті системи охорони здоров'я це означає, що медичні працівники повинні мати гідну заробітну плату та безпечні, комфортні умови праці (задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці), щоб згодом могли повноцінно реалізовувати свої соціальні, професійні амбіції та прагнення до саморозвитку.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга [28]: ця теорія, розроблена Ф. Герцбергом, розрізняє дві принципово різні групи факторів, що впливають на задоволеність та мотивацію працівників:

- Гігієнічні фактори (фактори незадоволеності): пов'язані з навколишнім середовищем роботи, зовнішніми умовами праці. Вони не викликають мотивації самі по собі, але їхня відсутність або недостатність призводить до незадоволеності та демотивації. До них належать: політика компанії та адміністрації, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з колегами та керівництвом, безпека праці, статус. У медичній сфері це може бути комфортне та сучасне робоче місце, адекватне матеріально-технічне забезпечення, справедлива і конкурентна оплата праці, позитивні взаємини в колективі.

- Мотиваційні фактори (фактори задоволеності): пов'язані зі змістом самої роботи, її внутрішньою суттю. Вони викликають позитивну мотивацію, відчуття задоволення від роботи та стимулюють до ефективної праці. До них належать: досягнення, визнання заслуг, відповідальність, просування по службі, зміст роботи, можливість особистісного та професійного зростання.

Для медиків це може бути можливість рятувати життя та покращувати здоров'я людей, висока відповідальність за пацієнтів, професійний розвиток, визнання з боку колег та пацієнтів, відчуття власного внеску в суспільну справу.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда [26]: МакКлелланд припустив, що люди мають три основні набуті потреби, які формуються протягом життя під впливом досвіду та культури, і саме вони впливають на мотивацію:

- Потреба в досягненнях: виражається в прагненні до успіху, вирішення складних завдань, встановлення та досягнення високих стандартів, подолання перешкод, конкуренції. Люди з високою потребою в досягненнях орієнтовані на результат і готові брати на себе відповідальність.

- Потреба в приналежності: проявляється в прагненні до дружніх відносин, соціальної взаємодії, встановлення теплих і довірчих стосунків з іншими, приналежності до групи чи колективу. Люди з високою потребою в приналежності цінують співпрацю та командну роботу.

- Потреба у владі: відображає прагнення впливати на інших людей, контролювати ситуацію, займати лідерські позиції, керувати діями інших. Люди з високою потребою у владі можуть бути ефективними керівниками, якщо їхня влада спрямована на досягнення організаційних цілей.

У медичній сфері, наприклад, лікарі з високою потребою в досягненнях можуть активно прагнути до освоєння нових методик лікування, участі в інноваційних проєктах, а медичні сестри з високою потребою в приналежності будуть більш мотивовані до злагодженої командної роботи та створення сприятливої атмосфери для пацієнтів. Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістовних, не зосереджуються на конкретних потребах, а пояснюють, як люди приймають рішення щодо своєї поведінки, враховуючи сприйняття, очікування та оцінку ситуації. Вони описують динаміку мотиваційного процесу:

Теорія очікування В. Врума [50]: ця теорія стверджує, що мотивація є результатом одночасної дії трьох ключових взаємопов'язаних очікувань:

- Очікування «зусилля - результат» (З-Р): віра працівника в те, що докладені ним зусилля (наприклад, старанність, витрачений час, підвищення кваліфікації) призведуть до досягнення бажаного результату або рівня виконання роботи.

- Очікування «результат - винагорода» (Р-В): віра працівника в те, що досягнення певного результату або рівня виконання роботи призведе до отримання бажаної винагороди (наприклад, підвищення заробітної плати, премії, просування по службі, визнання).

- Валентність (цінність винагороди): суб'єктивна цінність або привабливість очікуваної винагороди для індивіда. Якщо винагорода не має цінності для працівника, то й мотивація до її отримання буде низькою. Висока мотивація буде спостерігатися лише тоді, коли всі три очікування є позитивними. Для медичного персоналу це означає, що вони повинні вірити, що їхні професійні зусилля (наприклад, у підвищенні кваліфікації або покращенні навичок спілкування з пацієнтами) призведуть до кращого лікування пацієнтів та покращення показників ЗОЗ, що це, своєю чергою, буде адекватно винагороджено (наприклад, підвищенням зарплати, визнанням, кар'єрним зростанням), і що ця винагорода є для них особисто цінною та бажаною.

Теорія справедливості С. Адамса [1]: ця теорія заснована на припущенні, що люди постійно, свідомо чи підсвідомо, порівнюють співвідношення своїх «входів» (що вони вкладають у роботу: зусилля, досвід, освіта, час) до своїх «виходів» (що вони отримують: винагорода, визнання, статус) з аналогічними співвідношеннями інших людей (колег, працівників інших організацій, або навіть уявних еталонів). Якщо працівник сприймає дисбаланс, тобто відчуття несправедливості (наприклад, його «виходи» менші за «входи» порівняно з іншими), він відчуває психологічний дискомфорт і прагне його усунути. Це може бути досягнуто шляхом зміни своїх зусиль (зменшення інтенсивності праці), зміни «виходів» (вимагання підвищення зарплати), спотворення сприйняття (переоцінка своїх «входів» або «виходів»),

або ж зміни об'єкта порівняння. У медичній сфері несправедливе розподілення робочого навантаження, нерівні можливості для професійного розвитку або диспропорції у винагороді можуть призвести до серйозної демотивації, конфліктів та зниження залученості персоналу.

Теорія постановки цілей Е. Лока [27]: згідно з цією теорією, конкретні, складні, але досяжні цілі, за умови їхнього прийняття працівником, є надзвичайно потужним мотиваційним фактором. Наявність чіткого зворотного зв'язку щодо прогресу в досягненні цілей також значно посилює мотивацію. Е. Лок підкреслював, що правильно сформульовані цілі:

- Направляють увагу на дії, необхідні для їх досягнення.
- Мобілізують зусилля та підвищують енергію працівника.
- Підвищують наполегливість та стійкість перед труднощами.
- Сприяють розробці стратегій та пошуку нових шляхів вирішення проблем.

Для медичних працівників це може бути встановлення чітких індивідуальних або командних цілей щодо покращення показників лікування конкретних захворювань, освоєння нових хірургічних технік, скорочення часу очікування пацієнтів, підвищення рівня задоволеності пацієнтів або участі в міждисциплінарних наукових проєктах.

Медична професія має унікальні та глибокі особливості, які істотно впливають на мотиваційні механізми. Це не просто робота, а, як часто зазначається, справжнє покликання, що передбачає високий рівень соціальної відповідальності, етичної спрямованості, гуманізму та альтруїзму. Медичні працівники щодня стикаються зі стражданнями, хворобами, болем та смертю, що вимагає від них не тільки високого професіоналізму, широких знань та практичних навичок, а й значної емоційної стійкості, емпатії, здатності до співчуття та швидкого прийняття відповідальних рішень в умовах високого психологічного тиску [4]. Це формує надзвичайно унікальне та багатогранне мотиваційне середовище, де окрім традиційних економічних та соціальних факторів, велике значення мають внутрішні спонукання, глибоке почуття

професійного обов'язку, усвідомлення суспільної значущості власної праці та можливість реально впливати на життя і здоров'я людей.

З огляду на це, мотивація медичного персоналу формується під впливом широкого та взаємопов'язаного спектру факторів, які доцільно класифікувати як внутрішні (інтринсивні) та зовнішні (екстринсивні) [4]. У роботі [31] представлена комплексна модель впливу мотивації на результативність закладів охорони здоров'я, яка глибоко та системно відображає взаємозв'язок між різними мотиваційними елементами та їхнім інтегрованим впливом на діяльність медичних установ.

Внутрішні мотиватори медичного персоналу, що впливають зі змісту та характеру самої праці, включають:

- Професійне покликання та місія: це глибоке внутрішнє усвідомлення важливості своєї роботи, покликання до служіння людям, бажання допомагати іншим, рятувати життя та покращувати їхнє здоров'я, що є потужним інтринсивним стимулом.

- Самореалізація та професійний розвиток: прагнення до постійного навчання, освоєння нових знань та технологій, покращення власних навичок, участь у наукових дослідженнях, інноваційних проєктах, що дозволяє реалізувати свій потенціал [4].

- Визнання та повага: потреба у визнанні власних професійних досягнень з боку колег, керівництва та пацієнтів, відчуття власної значущості та внеску в спільну справу [4].

Відповідальність: усвідомлення високої відповідальності за життя та здоров'я пацієнтів, що є потужним внутрішнім стимулом до якісного виконання обов'язків [4].

Етичні норми та цінності: дотримання медичної етики, моральних принципів, які є невід'ємною частиною професії, відповідність внутрішнім переконанням [4].

Автономія та самостійність: можливість приймати рішення, планувати та контролювати свою роботу, що підвищує почуття власної значущості та відповідальності.

Зовнішні мотиватори, що надходять із зовнішнього середовища та пов'язані з винагородою або покаранням, поділяються на:

1. Матеріальні фактори:

- Заробітна плата: є базовою і повинна бути конкурентною, справедливою та відповідати складності, інтенсивності та високій відповідальності праці медичних працівників. Недостатній рівень оплати праці є значним та універсальним демотивуючим фактором [4].

- Премії та бонуси: додаткові виплати за досягнення високих показників, якість роботи, участь у складних та відповідальних проєктах, ефективність лікування.

- Соціальний пакет та пільги: включають медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні програми, житлові програми, пільгові умови отримання медичних послуг для працівників та членів їхніх сімей, програми підтримки батьківства. Ці фактори відіграють ключову роль у задоволенні базових фізіологічних потреб та потреб у безпеці, створюючи відчуття стабільності та захищеності.

2. Нематеріальні фактори:

- Умови праці: забезпечення безпечного, комфортного та сучасного робочого середовища, наявність та доступність необхідного медичного обладнання, інструментів, матеріалів та технологій, що дозволяє ефективно виконувати професійні обов'язки [4].

- Кар'єрне зростання та просування: наявність чітких та прозорих можливостей для вертикального (перехід на вищі посади) та горизонтального (розширення функціональних обов'язків, освоєння нових напрямків) зростання в професії, отримання нових кваліфікаційних категорій та спеціалізацій [4].

- Професійний розвиток: доступ до сучасних освітніх програм, тренінгів, семінарів, конференцій, майстер-класів, можливість підвищення кваліфікації та отримання нових компетенцій. Це дозволяє медикам бути в курсі останніх досягнень науки та практики [4].

- Психологічний клімат та корпоративна культура: формування сприятливої та підтримуючої атмосфери в колективі, розвиток співпраці, взаємодопомоги, поваги та відкритості, відсутність конфліктів та булінгу.

Стиль управління: демократичний, підтримуючий та справедливий стиль керівництва, що ґрунтується на довірі, емпатії та залученні працівників до обговорення та прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи.

- Визнання та подяка: своєчасне та щире публічне або індивідуальне визнання досягнень, нагороди, грамоти, подяки від керівництва, колег та пацієнтів за якісну та самовіддану працю.

- Гнучкий графік роботи та баланс між роботою та особистим життям: можливість адаптувати графік роботи до особистих потреб, що сприяє зменшенню стресу та емоційного вигорання, підвищуючи загальну задоволеність життям.

Взаємодія цих багатогранних факторів формує поведінку персоналу, яка проявляється у конкретних показниках та характеристиках:

- Високій продуктивності праці та стабільно високій якості надання медичних послуг.

- Інноваційності, здатності до швидкої адаптації до нових умов та технологій.

- Високій лояльності до організації, що проявляється в низькій плинності кадрів та відданості спільній справі.

- Ініціативності, активній участі в житті закладу, пропозиції та впровадженні покращень.

Усе це, своєю чергою, безпосередньо призводить до підвищення результативності закладів охорони здоров'я за такими ключовими показниками:

- Значне збільшення задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг та, як наслідок, покращення показників здоров'я населення.

- Зростання економічної ефективності та фінансової стабільності ЗОЗ.

- Формування позитивної репутації та підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Висока мотивація медичного персоналу є не просто бажаним, а критично необхідним і фундаментальним елементом ефективного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я. Її всебічне значення проявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях:

1. На індивідуальному рівні: високо мотивований медичний працівник є значно продуктивнішим, відповідальнішим, ініціативнішим та відданим своїй справі. Він проявляє більшу зацікавленість у постійному вдосконаленні, демонструє креативність та нестандартність у вирішенні складних клінічних та організаційних проблем, що безпосередньо та позитивно впливає на якість діагностики, ефективність лікування та рівень догляду за пацієнтами. Мотивація також є важливим профілактичним чинником у боротьбі з емоційним вигоранням, яке є надзвичайно серйозною та поширеною проблемою в медичній галузі [4].

2. На колективному рівні: високий рівень мотивації серед членів медичної команди сприяє формуванню сприятливого, підтримуючого психологічного клімату, зміцненню взаємодопомоги, солідарності та командного духу. Це значно зменшує кількість міжособистісних конфліктів, підвищує ефективність командної роботи, що є особливо важливим в умовах багатопрофільної та комплексної медичної допомоги, де потрібна злагоджена та синхронна взаємодія різних спеціалістів та підрозділів [4].

На організаційному рівні: високо мотивований персонал є головним, найціннішим і найефективнішим активом будь-якого закладу охорони здоров'я. Завдяки йому значно підвищується загальна ефективність функціонування ЗОЗ, покращується його імідж та репутація, збільшується приплив пацієнтів та інвестицій. Висока мотивація є запорукою досягнення

стабільно високих показників якості та безпеки медичних послуг, що в кінцевому підсумку веде до фінансової стабільності, економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Недостатня увага або повне ігнорування питань мотивації, навпаки, може призвести до таких вкрай негативних наслідків, як зростання плинності кадрів, зниження якості медичної допомоги, погіршення іміджу закладу, значні фінансові втрати та негативний вплив на здоров'я суспільства в цілому [4].

Для ефективного та сталого управління мотивацією в закладах охорони здоров'я абсолютно необхідно застосовувати збалансований, комплексний та диверсифікований підхід, що органічно поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Керівництво медичних установ повинно глибоко усвідомлювати, що успіх функціонування та розвитку ЗОЗ залежить не тільки від сучасного технічного оснащення, наявності інноваційних технологій та достатніх фінансових ресурсів, а й, значною мірою, від високо мотивованого, задоволеного своєю працею та залученого до спільної справи персоналу.

Ключові стратегії підвищення мотивації персоналу в охороні здоров'я включають:

- Розробка справедливої та прозорої системи оплати праці: вона повинна бути конкурентною на ринку, враховувати кваліфікацію, досвід, складність та інтенсивність праці, а також чіткі та вимірювані результати діяльності.

- Ефективна система заохочень та винагород: регулярне преміювання за досягнення високих показників, успішне виконання проєктів, внесок у розвиток закладу, індивідуальні та командні бонуси.

- Розширені можливості для професійного зростання та навчання: постійне навчання, організація курсів підвищення кваліфікації, стажувань за кордоном, участь у наукових конференціях, програмах менторства та коучингу.

- Створення максимально сприятливих умов праці: забезпечення сучасним обладнанням, комфортними та ергономічними робочими місцями,

дотримання високих стандартів безпеки та гігієни праці, зниження фізичного та психологічного навантаження.

- Покращення комунікацій та забезпечення ефективного зворотного зв'язку: регулярні зустрічі з персоналом, прозоре інформування про цілі та результати, обговорення проблем, надання конструктивного зворотного зв'язку, активне врахування пропозицій та ідей працівників.

- Розвиток сильної корпоративної культури: формування системи цінностей, що підтримують професіоналізм, командну роботу, взаємоповагу, етичність та постійне вдосконалення.

- Делегування повноважень та активне залучення до прийняття рішень: надання працівникам більшої автономії та можливості впливати на організацію робочих процесів, розробку нових методів лікування або вдосконалення обслуговування пацієнтів.

- Впровадження програм підтримки психічного здоров'я: надання доступу до психологічної допомоги, програм профілактики стресу та емоційного вигорання, що є особливо актуальним для медичного персоналу.

- Система визнання та відзначення досягнень: регулярне публічне та індивідуальне визнання заслуг, нагородження кращих працівників, створення дошки пошани, проведення корпоративних заходів для відзначення успіхів.

Участь медиків у прийнятті рішень щодо організації робочих процесів, запровадження нових технологій чи покращення обслуговування пацієнтів сприяє значному підвищенню їхньої внутрішньої мотивації та почуття відповідальності [4]. Керівники ЗОЗ повинні активно створювати атмосферу довіри, відкритості та взаємоповаги, де кожен працівник відчуває себе цінним членом команди, його думка враховується, а внесок є важливим для досягнення спільних цілей.

Мотивація праці медичного персоналу є надзвичайно складним, динамічним та багатофакторним процесом, що формується під впливом безлічі внутрішніх і зовнішніх детермінантів. Ефективне управління мотивацією вимагає глибокого, системного та всебічного розуміння як

класичних, так і сучасних теоретичних підходів та моделей мотивації, а також обов'язкового врахування унікальної специфіки медичної галузі. Розробка та подальше впровадження комплексних, гнучких та адаптивних стратегій, що органічно поєднують справедливі матеріальні стимули, розширені можливості для професійного та особистісного зростання, створення максимально сприятливих умов праці, ефективну двосторонню комунікацію та культуру визнання, є запорукою успішного, стабільного та інноваційного функціонування закладів охорони здоров'я, постійного підвищення якості та доступності медичних послуг, а також збереження та зміцнення здоров'я нації в цілому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу в системі охорони здоров'я. Визначено, що мотивація праці є багатогранним і надзвичайно складним соціально-психологічним явищем, яке охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, визначають її інтенсивність, спрямованість та стійкість. Особлива увага була приділена еволюції поглядів на мотивацію, починаючи від класичних шкіл менеджменту, таких як школа наукового менеджменту Ф. Тейлора, де домінувала матеріальна винагорода, до відкриттів Готорнських експериментів Е. Мейо, які підкреслили значущість соціальних та психологічних факторів.

Проаналізовано ключові змістовні теорії мотивації, серед яких ієрархія потреб А. Маслоу, що постулює послідовне задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці, соціальних потреб, потреб у повазі та самореалізації. Також розглянуто двофакторну теорію Ф. Герцберга, яка розрізняє гігієнічні та мотиваційні фактори, що впливають на задоволеність і ефективність праці медиків. Досліджено теорію набутих потреб Д. МакКлелланда, що виділяє потреби в досягненнях, приналежності та владі, які формуються протягом життя.

У розділі детально розкрито процесуальні теорії мотивації, що пояснюють динаміку мотиваційного процесу. Серед них - теорія очікування В. Врума, яка пов'язує мотивацію з очікуваннями «зусилля - результат», «результат - винагорода» та валентністю винагороди. Розглянуто теорію справедливості С. Адамса, що акцентує на порівнянні працівниками своїх «входів» і «виходів» з аналогічними показниками інших, та теорію постановки цілей Е. Лока, яка підкреслює важливість конкретних і складних, але досяжних цілей для підвищення мотивації.

Особливе значення в розділі надано специфіці мотивації медичного персоналу, оскільки медична діяльність є покликанням, що вимагає високого

рівня соціальної відповідальності, етичної спрямованості та гуманізму. Медичні працівники щодня стикаються зі значними психоемоційними навантаженнями, що робить внутрішні спонукання, почуття професійного обов'язку та усвідомлення суспільної значущості власної праці ключовими мотиваторами.

Висока мотивація медичного персоналу є не просто бажаним, а критично необхідним і фундаментальним елементом ефективного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я. Вона забезпечує високу продуктивність праці, якість надання медичних послуг, інноваційність, лояльність та низьку плинність кадрів на індивідуальному рівні. На колективному рівні мотивація сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та командного духу, а на організаційному - підвищенню ефективності ЗОЗ, його репутації, конкурентоспроможності та, врешті-решт, збереженню здоров'я нації.

Отже, формування та підтримання ефективної системи мотивації, яка органічно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням унікальної специфіки медичної галузі, є ключовим завданням сучасного менеджменту в охороні здоров'я для забезпечення стабільності та якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ2.1. Дослідження існуючих систем мотивації персоналу в закладах
охорони здоров'я (на прикладі медичного центру «Клініка Мануфактура»)

Система мотивації персоналу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я, оскільки безпосередньо впливає на якість надання послуг, продуктивність праці та задоволеність пацієнтів. З метою аналізу реальних підходів до мотивації медичних працівників було проведено дослідження на прикладі медичного центру «Клініка Мануфактура», вивчаючи інформацію, доступну на офіційному веб-сайті [32]. Можна виділити ряд опосередкованих факторів та механізмів, які формують мотиваційне середовище для персоналу клініки. Ці фактори ґрунтуються на загальній філософії діяльності закладу, його підході до надання медичних послуг, кадрової політики та публічних відгуках пацієнтів, які відображають як професіоналізм, так і етичні аспекти роботи медиків.

Для кращого розуміння контексту мотиваційних аспектів, наведемо основні характеристики медичного центру «Клініка Мануфактура» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про медичний центр «Клініка Мануфактура»

<i>Характеристика</i>	<i>Опис</i>
Назва клініки	Клініка Мануфактура
Розташування	Україна, Київська область, Обухівський район, с. Козин, вул. Лугова, 1-А
Основні напрямки	Онкологія (Центр онкології, променева терапія на лінійному прискорювачі Elekta Infinity), хірургія, нейрохірургія, травматологія та ортопедія, гастроентерологія, проктологія, кардіологія, неврологія, гінекологія, ендокринологія, педіатрія, сімейна медицина, урологія, оториноларингологія, дерматологія, реабілітація, фізіотерапія.
Діагностичні потужності	Власний діагностичний центр: повноцінна лабораторія, КТ (комп'ютерна томографія), МРТ (магнітно-

<i>Характеристика</i>	<i>Опис</i>
	резонансна томографія), рентгенографія, мамографія, УЗД (ультразвукова діагностика), ендоскопія.
Стаціонар	Наявність дитячого та дорослого стаціонарів, реанімації.
Інші центри/відділення	Центр онкології, центр акушерства та гінекології, інсультний центр, відділення реабілітації.
Персонал	Штат лікарів з великим досвідом роботи, висококваліфіковані фахівці різних спеціальностей. Зазначений медичний директор, лікар-кардіолог та лікар функціональної діагностики, має значний досвід роботи.
Принципи роботи	Орієнтація на пацієнта, висока якість медичних послуг, професіоналізм, індивідуальний підхід, використання сучасних технологій.

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Вивчення відкритої інформації медичного центру дозволяє виділити декілька ключових аспектів, які формують мотиваційне середовище для його співробітників:

1. Високий рівень професіоналізму та експертності персоналу. «Клініка Мануфактура» активно акцентує увагу на наявності «штату лікарів з великим досвідом роботи» [32]. Це не просто констатація факту, а підкреслення цінності досвіду та знань. Загальне згадування про фахівців із зазначенням їхнього досвіду роботи, а також згадка про медичного директора як досвідченого лікаря-кардіолога та лікаря функціональної діагностики свідчить про те, що клініка цінує та приваблює фахівців з високою кваліфікацією. Для медичних працівників робота в колективі експертів, де цінуються їхні знання та навички, є сильним внутрішнім мотиватором. Вона стимулює до постійного вдосконалення, обміну досвідом, підвищення власної кваліфікації та самореалізації, відповідаючи потребам у визнанні та досягненнях згідно з теоріями Маслоу та МакКлелланда.

2. Забезпечення сучасним обладнанням та доступом до інноваційних технологій. Присутність власного діагностичного центру з «повноцінною лабораторією та сучасним обладнанням», що включає КТ, МРТ, рентгенографію, мамографію та УЗД, а також Центру Онкології, оснащеного лінійним прискорювачем «Elekta Infinity», є вагомим чинником мотивації.

Можливість працювати з передовими медичними технологіями та використовувати найсучасніші методи діагностики та лікування значно підвищує професійну задоволеність медиків. Це дозволяє їм повною мірою реалізувати свій потенціал, досягати кращих результатів у лікуванні пацієнтів та бути в авангарді медичної науки, що є потужним мотиваційним фактором, пов'язаним з потребою в досягненнях та самореалізації.

3. Можливості для професійного зростання та розширення компетенцій. Широкий спектр медичних послуг та напрямків, що охоплює онкологію, хірургію, нейрохірургію, травматологію, гастроентерологію, кардіологію, неврологію, гінекологію, педіатрію тощо, а також наявність дитячого та дорослого стаціонарів, центрів онкології, акушерства та гінекології, інсультного центру, відділень фізіотерапії та реабілітації, створює унікальне середовище. Таке розмаїття напрямків та спеціалізацій надає медичному персоналу широкі можливості для освоєння нових навичок, участі в міждисциплінарних командах, розширення професійних горизонтів та постійного розвитку. Це відповідає мотиваційним факторам Герцберга, пов'язаним зі змістом роботи, а також потребам у зростанні та самореалізації.

4. Стимулювання обміну досвідом та підвищення кваліфікації через науково-практичну діяльність. «Клініка Мануфактура» активно підтримує науково-практичну діяльність, що є потужним фактором розвитку та мотивації персоналу. Проведення регулярних науково-практичних конференцій, як очних, так і онлайн, демонструє прагнення клініки до постійного вдосконалення та обміну знаннями. Ці заходи надають лікарям можливість ділитися власним досвідом, обговорювати складні медичні випадки, оцінювати статистичні дані та знаходити спільні рішення для покращення онкологічної допомоги в Україні. Участь у таких конференціях, де теми виступів визначаються самими лікарями на основі їхнього реального досвіду та професійних потреб, є значущим мотиватором. Вона задовольняє потребу у визнанні, професійному зростанні та самореалізації, а також дозволяє відчувати приналежність до ширшої професійної спільноти, яка

працює над спільними цілями. Це створює середовище, де знання та практика колег стають цінним ресурсом для навчання та розвитку кожного фахівця, що є важливим для безперервного професійного розвитку.

5. Розвиток міжнародного співробітництва та можливості для обміну досвідом. Медичний центр «Клініка Мануфактура» активно прагне налагоджувати та розвивати стосунки з закордонними клініками. Це співробітництво має подвійну мету: з одного боку, дозволяє вдосконалювати якість медичних послуг, з іншого - надає пацієнтам можливість отримати кваліфіковану консультативну медичну допомогу та експертну думку у вирішенні питань свого здоров'я. Клініка готова допомагати пацієнтам в оформленні запитів щодо встановлених діагнозів в Україні, призначеного лікування, а також організовувати підготовку та відправку біоматеріалів на аналіз до закордонних лікарень, з якими «Клініка Мануфактура» має налагоджені професійні зв'язки. Надання інформаційної допомоги пацієнтам щодо профілю та можливостей іноземних партнерів, а також сприяння у налагодженні зв'язку з обраною для лікування клінікою, є важливим аспектом роботи. Для персоналу клініки така діяльність є потужним мотиватором, оскільки відкриває можливості для міжнародного обміну досвідом, доступу до новітніх світових медичних практик, підвищення міжнародного рівня кваліфікації та відчуття причетності до глобального медичного співтовариства. Це сприяє задоволенню потреб у професійному зростанні, визнанні та самореалізації, а також зміцнює імідж клініки як інноваційного та відкритого до світових стандартів закладу.

6. Визнання та позитивний зворотний зв'язок від пацієнтів. Розділ «Відгуки» та інформація з Google-карток клініки є яскравим свідченням високого рівня задоволеності пацієнтів. Численні подяки персоналу за професіоналізм, турботу, людяність, ефективність лікування, «доброзичливий персонал», «уважний огляд», «ефективні поради», «індивідуальний підхід» та «відмінний сервіс» є потужним зовнішнім, але водночас глибоко внутрішнім

мотиватором [32]. Це прямо корелює з потребою в повазі та визнанні, згідно з теорією Маслоу, та мотиваційними факторами Герцберга.

7. Соціальні гарантії та можливості для кар'єрного старту. Розділ «Вакансії» на сайті, хоча не є детальним описом системи мотивації, все ж таки інформує про пропозиції щодо працевлаштування (наприклад, рентгенолаборант КТ, МРТ, рентгену; лікар-невропатолог; адміністратор рецепції) [32]. Зазначення «офіційного працевлаштування, стабільної заробітної плати, соціальних гарантій згідно КЗпП» вказує на наявність базових гігієнічних факторів, які забезпечують стабільність, безпеку та задоволення фізіологічних потреб персоналу, запобігаючи незадоволеності. Особливо варто відзначити відкритість до кандидатів серед студентів інтернатури для деяких посад, що свідчить про залучення молодих фахівців та створення можливостей для початку кар'єри та професійного зростання в межах клініки. Це є важливим стимулом для молодих спеціалістів, які шукають перше місце роботи та можливості для розвитку.

Для повного розуміння функціонування медичного центру «Клініка Мануфактура» та подальшого аналізу мотиваційних аспектів персоналу, важливим є вивчення вартості послуг, які надає заклад. Ці дані відображають цінову політику клініки, її доступність для пацієнтів та потенційно впливають на завантаженість фахівців, а отже, і на їхню мотивацію. У табл. 2.2 представлена вибірка основних категорій послуг та їхня вартість.

Таблиця 2.2

Вартість основних послуг медичного центру «Клініка Мануфактура» у 2025 році

Категорія послуг	Назва послуги	Вартість (грн.)
Консультації лікарів (дорослі)	Консультація терапевта/сімейного лікаря	800
	Консультація гастроентеролога	800
	Консультація гінеколога	800
	Консультація кардіолога	800
	Консультація невролога	800

Категорія послуг	Назва послуги	Вартість (грн.)
	Консультація онколога	900
	Консультація хірурга	800
	Консультація уролога	800
	Консультація ендокринолога	800
	Консультація дерматолога	800
Консультації лікарів (дитячі)	Консультація педіатра	800
	Консультація дитячого невролога	800
	Консультація дитячого ортопеда	800
	Консультація дитячого отоларинголога	800
Діагностика	КТ (комп'ютерна томографія) одного відділу	від 1200
	МРТ (магнітно-резонансна томографія) одного відділу	від 1800
	УЗД органів черевної порожнини	600
	Мамографія	600
	Рентгенографія	від 400
	Езофагогастродуоденоскопія (Гастроскопія)	1000
	Колоноскопія	1500
Онкологічні послуги	Хіміотерапія (залежить від схеми)	від 3000
	Променева терапія (курс)	індивідуально
	Онкохірургія	індивідуально
Стаціонарне лікування	Перебування в палаті (за добу)	від 1500
	Інтенсивна терапія (за добу)	від 3000
Інші послуги	Вакцинація	від 500
	Масаж (один сеанс)	від 400
	Фізіотерапевтичні процедури	від 300

Джерело: сформовано автором за даними [53]

Аналіз представлених цін свідчить про те, що «Клініка Мануфактура» позиціонує себе як медичний заклад із середнім та вище середнього ціновим сегментом на ринку приватних медичних послуг. Це вказує на прагнення до надання послуг високої якості з використанням сучасного обладнання та залученням кваліфікованих спеціалістів, що відповідає раніше виявленим опосередкованим мотиваційним факторам для персоналу. Рівень цін також може впливати на очікування пацієнтів відносно сервісу та результативності

лікування, що, своєю чергою, створює додаткову відповідальність для медичного персоналу.

Таким чином, аналіз доступної інформації дозволяє зробити висновок, що клініка опосередковано створює комплексне мотиваційне середовище. Це досягається завдяки формуванню команди висококваліфікованих фахівців, забезпеченню доступу до сучасного обладнання та інноваційних технологій, наданню широких можливостей для професійного розвитку та самореалізації, активному стимулюванню обміну досвідом через науково-практичну діяльність та міжнародне співробітництво, а також акценту на пацієнтоорієнтованому підході, який забезпечує медичним працівникам визнання та позитивний зворотний зв'язок від пацієнтів. Ці опосередковані чинники, у поєднанні з базовими соціальними гарантіями, формують ефективну систему мотивації, що сприяє високій якості медичних послуг та позитивному іміджу медичного центру.

2.2. Оцінка ефективності застосовуваних стратегій мотивації та їх впливу на продуктивність та задоволеність працею медичних працівників

У попередньому розділі було детально розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу, що охоплюють широкий спектр підходів від класичних до сучасних теорій, які пояснюють рушійні сили поведінки людини на робочому місці [4;31]. Також було проведено аналіз опосередкованих мотиваційних факторів, що діють у медичному центрі «Клініка Мануфактура», на основі ретельного вивчення відкритої інформації з офіційного веб-сайту закладу [32].

Цей аналіз дозволив ідентифікувати ключові аспекти функціонування клініки, які впливають на формування мотиваційного середовища для медичного персоналу. Зокрема, було виявлено, що клініка активно створює умови для професійного зростання, розвитку експертності та застосування

інноваційних технологій, що потенційно сприяє формуванню високо мотивованого колективу фахівців.

Метою даного підрозділу є оцінка ефективності стратегій мотивації та їхнього прямого й опосередкованого впливу на два критично важливі показники діяльності медичного закладу: продуктивність праці медичних працівників та рівень їхньої задоволеності власною професійною діяльністю.

Слід зазначити, що прямі внутрішні дані клініки щодо цих показників (наприклад, результати внутрішніх опитувань задоволеності персоналу, детальні показники продуктивності за окремими відділами або рівень плинності кадрів) не є публічно доступними [32]. Отже, запропонована оцінка ґрунтуватиметься на інтеграції фундаментальних теоретичних знань про мотивацію в охороні здоров'я, аналізі виявлених факторів, що характерні для діяльності «Клініки Мануфактура», та загальноприйнятих у медичному менеджменті індикаторів, що об'єктивно відображають ефективність мотиваційних стратегій. Такий аналітичний підхід дозволить встановити потенційні кореляційні зв'язки та причинно-наслідкові залежності між застосовуваними підходами та очікуваними позитивними результатами у сфері продуктивності та задоволеності працею, що, своєю чергою, є непорушною запорукою високої якості надання медичних послуг, стабільного функціонування медичного закладу та його сталого розвитку в конкурентному середовищі.

Методологічні основи оцінки ефективності мотиваційних стратегій у закладах охорони здоров'я є багатогранним і складним процесом, що вимагає використання не лише кількісних, але й якісних показників для всебічного розуміння впливу мотивації [4]. Оцінка охоплює широкий спектр аспектів, починаючи від безпосередньої трудової діяльності працівників до їхнього суб'єктивного сприйняття робочого середовища та власних перспектив. Серед ключових індикаторів, які використовуються для всебічної оцінки, можна виділити наступні:

1. Показники продуктивності праці: В умовах медичних закладів це не лише кількість прийнятих пацієнтів, але й комплексний обсяг наданих послуг, таких як кількість проведених оперативних втручань, обсяг консультацій, якість діагностичних процедур, показники успішності та ефективності лікування, скорочення термінів госпіталізації, а також кількість виконаних лабораторних досліджень чи діагностичних процедур у відповідних відділеннях. Надзвичайно важливими є й показники, що характеризують якість послуг: відсутність лікарських помилок, мінімізація частоти ускладнень, а також високі показники задоволеності пацієнтів, які є інтегрованим та вагомим відображенням як продуктивності, так і високого рівня відповідальності та професіоналізму персоналу [9; 48].

2. Рівень задоволеності працею: Цей індикатор відображає суб'єктивне емоційне та раціональне ставлення працівників до своєї роботи, умов праці та загального робочого середовища [34]. Оцінка задоволеності здійснюється за допомогою структурованих анкетувань, цільових опитувань, проведення фокус-груп та глибинних інтерв'ю. Задоволеність працею охоплює такі критичні аспекти, як фізичні та психологічні умови праці, характер міжособистісних відносин у колективі, справедливість системи оплати праці та її розмір, наявність та доступність можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку, ступінь автономії у прийнятті рішень та адекватність визнання внеску кожного працівника [31].

3. Плинність кадрів: Високий рівень плинності персоналу є одним з найбільш чутливих та достовірних індикаторів низької задоволеності працею та неефективності застосовуваної системи мотивації [4].

4. Відсутність на роботі (абсентеїзм): Високий рівень відсутності працівників на роботі, що проявляється у частих випадках використання лікарняних листів, неявках без поважних причин, також може бути тривожним сигналом, що свідчить про низьку мотивацію, синдром емоційного вигорання або загальне незадоволення роботою та умовами праці [38].

5. Залученість персоналу: Цей інтегральний показник відображає ступінь емоційного, інтелектуального та фізичного зв'язку працівників з їхньою професійною діяльністю та організацією в цілому. Залучені працівники не лише виконують свої обов'язки, але й демонструють проактивну ініціативність, високий рівень відповідальності, ентузіазм та щире прагнення до досягнення спільних стратегічних цілей медичного закладу [23].

Для достовірної оцінки цих показників у практиці можуть бути використані різні методи збору та аналізу даних:

- Кількісні методи: Включають систематичний аналіз статистичних даних (показники продуктивності, коефіцієнти плинності кадрів та абсентеїзму), анкетування з використанням апробованих та стандартизованих шкал для вимірювання задоволеності працею та рівня мотивації.
- Якісні методи: Передбачають проведення глибинних індивідуальних інтерв'ю з працівниками різних рівнів та спеціальностей, організацію фокус-груп для відкритого обговорення мотиваційних факторів та бар'єрів, а також аналіз успішних кейсів та історій професійного зростання [34].

Важливо не забувати, що в медичній сфері оцінка ефективності мотивації має свої унікальні особливості. Постійне психоемоційне навантаження, надзвичайно високий рівень відповідальності, щоденний контакт з людським стражданням та морально-етичні дилеми можуть суттєво впливати на сприйняття мотиваційних факторів [34]. Отже, необхідний комплексний та чутливий підхід, який враховує не лише економічні та соціальні, але й глибокі психологічні та етичні аспекти професійної діяльності медиків. Вплив виявлених мотиваційних факторів на продуктивність та задоволеність працею медичного персоналу «Клініки Мануфактура»

Аналіз інформації про «Клініку Мануфактура» [32] дозволив виявити низку ключових мотиваційних факторів, які відіграють значну роль у формуванні ефективного робочого середовища. Їхній вплив на продуктивність

та задоволеність працею медичного персоналу систематизований у табл. 2.3, яка відображає потенційний зв'язок між застосовуваними стратегіями та їхніми очікуваними ефектами, ґрунтуючись на теоретичних засадах мотивації.

Таблиця 2.3

Вплив виявлених мотиваційних факторів на продуктивність та задоволеність працею медичного персоналу «Клініки Мануфактура»

<i>Мотиваційний фактор (стратегія)</i>	<i>Потенційний вплив на продуктивність праці</i>	<i>Потенційний вплив на задоволеність працею</i>	<i>Теоретичне обґрунтування</i>
1. Високий рівень професіоналізму та експертності персоналу	Безпосередньо підвищує якість діагностики та лікування, забезпечує швидке та точне прийняття клінічних рішень, скорочує ймовірність лікарських помилок, тим самим сприяючи збільшенню кількості успішно пролікованих пацієнтів та здатності клініки обробляти складні клінічні випадки. Це також підвищує репутацію закладу, приваблюючи більшу кількість пацієнтів та збільшуючи обсяг наданих послуг.	Формує відчуття приналежності до висококомпетентної команди, надає можливості для постійного професійного навчання та обміну досвідом з досвідченими колегами, що підвищує самооцінку та професійну гордість. Це також сприяє зменшенню психоемоційного стресу, оскільки працівники відчують підтримку та довіру у прийнятті складних рішень, задовольняючи потреби в повазі та самореалізації та мотиваційні фактори (досягнення, визнання, відповідальність).	Теорія потреб А. Маслоу [25]; Двофакторна теорія Герцберга [28]; Теорія набутих потреб МакКлелланда [26].
2. Забезпечення сучасним обладнанням та доступом до інноваційних технологій	Кардинально підвищує точність та швидкість діагностики й лікування, дозволяє розширити спектр медичних можливостей та методів терапії, значно покращує загальні результати лікування. Це також сприяє залученню	Мінімізує фрустрацію та розчарування, які можуть виникати через обмежені можливості застарілого обладнання. Підвищує професійну гордість та дозволяє медикам повною мірою	Теорія Герцберга [28]; Теорія потреб А. Маслоу [25].

<i>Мотиваційний фактор (стратегія)</i>	<i>Потенційний вплив на продуктивність праці</i>	<i>Потенційний вплив на задоволеність працею</i>	<i>Теоретичне обґрунтування</i>
	ширшого кола пацієнтів, які шукають доступ до передових медичних технологій, що впливає на завантаженість та ефективність використання ресурсів клініки.	застосовувати нові знання та навички, сприяючи самореалізації. Сучасне обладнання також може створювати більш комфортні та безпечні умови праці, виступаючи як гігієнічний фактор, та задовольняючи потреби в безпеці.	
3. Можливості для професійного зростання та розширення компетенцій	Сприяє розвитку багатoproфільних та універсальних фахівців, що підвищує гнучкість та адаптивність робочої сили клініки до мінливих потреб пацієнтів та ринку медичних послуг. Забезпечує постійне оновлення знань та навичок, що безпосередньо покращує якість медичних послуг та результативність лікування.	Створює відчуття динамічності та прогресу в професійній діяльності. Дає задоволення від постійного навчання та самовдосконалення, відкриває нові кар'єрні перспективи всередині організації, що значно підвищує лояльність та задоволеність працівників. Задовольняє потребу в самореалізації та є ключовим мотиваційним фактором (зміст роботи, зростання).	Теорія потреб А. Маслоу [25]; Теорія Герцберга [28]; Теорія набутих потреб МакКлелланда [26].
4. Активна науково-практична діяльність та міжнародне співробітництво	Суттєво покращує діагностичні та лікувальні практики завдяки активному обміну знаннями та впровадженню передових методик. Це підвищує ефективність клінічних рішень та розширює можливості для лікування пацієнтів, роблячи клініку більш конкурентоспроможною. Дозволяє залучати більш	Сприяє відчуттю приналежності до прогресивної наукової та медичної спільноти. Забезпечує визнання з боку колег та підвищує професійний престиж. Відкриває доступ до світового досвіду та новітніх досягнень, що дає задоволення від участі в інноваційних	Теорія потреб А. Маслоу [25]; Двофакторна теорія Герцберга [28]; Теорія очікування В. Врума [50].

<i>Мотиваційний фактор (стратегія)</i>	<i>Потенційний вплив на продуктивність праці</i>	<i>Потенційний вплив на задоволеність працею</i>	<i>Теоретичне обґрунтування</i>
	складні та цікаві клінічні випадки, що є показником високого рівня медичної допомоги.	процесах. Це задовольняє потреби в повазі та самореалізації та пов'язано з очікуванням визнання за успішні зусилля.	
5. Визнання та позитивний зворотний зв'язок від пацієнтів	Підвищує якість та старанність у роботі медичних працівників, стимулює їх до постійного покращення рівня сервісу та індивідуального підходу до пацієнтів. Сприяє збільшенню потоку пацієнтів за рахунок ефективних рекомендацій та високої репутації клініки, що відображається на загальній продуктивності закладу.	Є потужним джерелом внутрішнього задоволення та відчуття значущості власної праці для медиків. Підвищує самооцінку та професійну гордість, підтверджуючи, що їхні зусилля мають реальний позитивний вплив на життя людей. Емоційне задоволення від вдячності пацієнтів є сильним психологічним підкріпленням, задовольняючи потреби в повазі та приналежності, а також виступаючи як мотиваційний фактор (визнання, досягнення).	Теорія потреб А. Маслоу [25]; Двофакторна теорія Герцберга [28].
6. Соціальні гарантії та можливості для кар'єрного старту (офіційне працевлаштування, стабільна ЗП)	Забезпечує базову стабільність та захищеність персоналу, що дозволяє їм зосередитися на безпосередніх професійних обов'язках, підвищуючи їхню продуктивність. Сприяє залученню молодих та перспективних фахівців, які приносять нові знання та енергію, а також допомагає утримувати кваліфікований персонал, зменшуючи плинність кадрів.	Створює відчуття безпеки та стабільності, задовольняючи базові потреби (фізіологічні та безпеки). Формує лояльність до організації, оскільки працівники відчують турботу про своє майбутнє. Можливість почати кар'єру та отримати соціальні гарантії є значним стимулом для молодих фахівців,	Теорія потреб А. Маслоу [25]; Двофакторна теорія Герцберга [25].

<i>Мотиваційний фактор (стратегія)</i>	<i>Потенційний вплив на продуктивність праці</i>	<i>Потенційний вплив на задоволеність працею</i>	<i>Теоретичне обґрунтування</i>
		сприяючи їхній задоволеності та професійній інтеграції. Ці фактори виступають як гігієнічні, запобігаючи демотивації.	

Джерело: систематизовано автором

Комплексний аналіз опосередкованих мотиваційних факторів у медичному центрі «Клініка Мануфактура» дає підстави стверджувати про формування багатовекторного та інтегрованого мотиваційного середовища. Це середовище має значний позитивний вплив як на об'єктивні показники продуктивності праці, так і на суб'єктивний рівень задоволеності медичних працівників [9]. Клініка активно та ефективно використовує як внутрішні, так і зовнішні стимули, що повністю відповідає сучасним науковим теоріям мотивації та передовим практикам управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

Провідними стратегіями, які сприяють високій продуктивності та задоволеності персоналу «Клініки Мануфактура», є: системний акцент на залученні та підтримці професіоналізму та експертності фахівців, що створює атмосферу постійного розвитку та взаємної підтримки; цілеспрямовані інвестиції в сучасні технології та обладнання, які не лише підвищують точність і швидкість роботи, але й сприяють професійній гордості; створення широких можливостей для професійного зростання та розвитку, включно з науково-практичною діяльністю та міжнародним співробітництвом, що відкриває перед медиками нові перспективи для розширення компетенцій та самореалізації; ефективне використання визнання та позитивного зворотного зв'язку від пацієнтів як потужного внутрішнього стимулу; а також неухильне дотримання соціальних гарантій, що слугує базовим фактором для

запобігання демотивації та створення сприятливих умов для задоволення вищих потреб.

У підсумку, «Клініка Мануфактура» цілеспрямовано створює середовище, де медичні працівники не лише виконують свої функціональні обов'язки, але й мають усі необхідні умови для реалізації свого потенціалу, безперервного професійного розвитку та отримання глибокого задоволення від своєї надзвичайно важливої праці. Цей комплексний підхід до мотивації безпосередньо відображається на високій якості наданих медичних послуг, формуванні позитивного іміджу та сталому розвитку медичного закладу в цілому. Для подальшого підвищення ефективності та оптимізації мотиваційних стратегій у майбутньому доцільним було б впровадження систематичних внутрішніх досліджень рівня задоволеності та залученості персоналу, аналіз динаміки об'єктивних показників продуктивності та, найголовніше, активне залучення самих співробітників до процесу формування та постійного вдосконалення мотиваційних програм.

2.3. Виявлення ключових проблем і чинників, що перешкоджають ефективному застосуванню мотиваційних стратегій

Навіть найретельніше розроблені та, на перший погляд, ефективні системи мотивації в медичних закладах можуть стикатися з численними викликами та перешкодами, що суттєво обмежують їхню дієвість. Ці чинники є багатогранними та охоплюють широкий спектр проблем: від фундаментальних системних недоліків у галузі охорони здоров'я до внутрішніх організаційних прогалин та унікальних індивідуальних особливостей медичних працівників. Комплексне виявлення та глибокий аналіз цих проблемних аспектів є абсолютно необхідним етапом для розробки по-справжньому адекватних, цілеспрямованих та дієвих рекомендацій, спрямованих на оптимізацію мотиваційних систем. Без розуміння

першопричин демотивації або неефективності стимулів будь-які спроби покращення можуть виявитися марними.

У контексті медичного центру «Клініка Мануфактура», ми можемо здійснити аналіз на основі загальногалузових тенденцій та типових викликів, з якими стикаються як державні, так і приватні медичні установи в Україні та світі, з особливим акцентом на вплив повномасштабної війни. Ці чинники, потенційно перешкоджаючи ефективному застосуванню мотиваційних стратегій, можуть бути згруповані за трьома основними категоріями: системні зовнішні та внутрішньо організаційні, а також чинники, пов'язані з індивідуальними особливостями працівників.

Системні та зовнішні чинники створюють макrorівневий контекст, у якому функціонують медичні заклади, і на який вони мають обмежений вплив.

В Україні система охорони здоров'я історично страждала від хронічного недофінансування, неузгодженості законодавчої та нормативної бази, надмірної бюрократії та неефективного розподілу ресурсів [8;22]. Повномасштабна війна значно посилила ці проблеми, створюючи безпрецедентне навантаження на медичну інфраструктуру та персонал. Зруйновані лікарні, пошкоджена логістика, відтік медичних кадрів, перерозподіл ресурсів на потреби військової медицини - все це створює екстремальні умови функціонування. Ці фундаментальні системні проблеми породжують постійний тиск на медичні заклади, обмежують їхні фінансові та адміністративні можливості щодо впровадження інноваційних та повноцінних мотиваційних програм, а також підживлюють відчуття безвиході, несправедливості та песимізму серед медичних працівників. Хоча приватні клініки, такі як «Клініка Мануфактура», мають більшу гнучкість у фінансуванні та управлінні, вони все одно функціонують у межах існуючого правового та економічного поля, що накладає певні обмеження на їхню діяльність та можливості щодо формування повністю незалежної мотиваційної політики.

Професія медичного працівника є однією з найбільш стресових та емоційно виснажливих у світі. Щоденний контакт з людським болем, стражданням та смертю, невід'ємна висока відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів, а також необхідність швидкого та безпомилкового прийняття рішень у критичних ситуаціях - все це неминуче призводить до значного емоційного та психологічного виснаження, що часто проявляється у формі синдрому професійного вигорання [34]. В умовах війни це навантаження зростає в рази. Медики стикаються з потоком поранених, травмованих війною, постійними загрозами обстрілів, повітряними тривогами, втратою близьких та колег. Це призводить до посттравматичного стресового розладу (ПТСР), поглиблення депресивних станів, хронічної втоми. Навіть найбільш досконалі та щедрі мотиваційні стратегії можуть бути зведені нанівець, якщо працівник перебуває в стані хронічного стресу або емоційного перевантаження. Це, своєю чергою, може спричинити апатію, цинізм, втрату інтересу до професійної діяльності та, як наслідок, зниження якості медичних послуг, незалежно від рівня матеріального заохочення чи можливостей кар'єрного зростання.

Глобальні виклики, такі як пандемії, зростання резистентності до антибіотиків, поява нових захворювань, не зникають під час війни, а можуть навіть посилюватися через порушення санітарних норм, міграцію населення та обмежений доступ до медикаментів. Це створює безпрецедентні додаткові виклики для всієї медичної системи та, зокрема, для медичних працівників. Необхідність працювати в умовах підвищеного ризику для власного здоров'я, з постійними та непередбачуваними змінами протоколів лікування, а також зі значним збільшенням робочого навантаження, може стрімко нівелювати будь-які попередні мотиваційні зусилля. У таких екстремальних умовах базові потреби в безпеці та стабільності, що є гігієнічними факторами за теорією Герцберга [28], стають першочерговими, і їх незадоволення або постійна загроза може призвести до швидкого та глибокого зниження мотивації персоналу.

Навіть до війни Україна стикалася з проблемою «відтоку мізків» - кваліфіковані медичні працівники шукали кращі умови праці, вищу заробітну плату та можливості для професійного розвитку за кордоном [39]. Повномасштабна війна значно посилила цей процес, спричинивши масову зовнішню та внутрішню міграцію населення. Багато медиків були змушені покинути свої домівки та місця роботи, шукаючи безпеки для себе та своїх сімей. Це створює величезний дефіцит кадрів у певних регіонах, посилює конкуренцію за таланти та ускладнює для медичних закладів, таких як «Клініка Мануфактура», утримання та мотивацію провідних фахівців. Нестабільність та постійна загроза змушують людей шукати стабільності, що часто переважає інші мотиваційні фактори.

Внутрішні організаційні чинники стосуються безпосередньо структури, управління та культури медичного закладу. Хоча «Клініка Мануфактура» має ефективні внутрішні процеси, аналіз типових проблем дозволяє виявити потенційні слабкі місця:

Незважаючи на те, що «Клініка Мануфактура» декларує забезпечення соціальних гарантій та стабільної заробітної плати [32], відсутність чітких, зрозумілих та прозорих критеріїв формування змінної частини винагороди (наприклад, бонусів, премій за якість, інтенсивність або результативність праці) породжує відчуття несправедливості та недовіри серед працівників. Це особливо гостро проявляється, коли працівники не розуміють прямого зв'язку між рівнем своїх зусиль, якістю виконаної роботи та фактично отриманою винагородою. Непрозора або складна для розуміння система преміювання, навіть якщо загальний рівень оплати праці є конкурентним, може стати значним демотивуючим фактором. В умовах війни, коли фінансові ризики для людей зростають, це відчуття несправедливості може бути ще більш загостреним.

Застосування універсальних, «однакових для всіх» мотиваційних стратегій без належного врахування унікальних індивідуальних потреб, ціннісних орієнтацій та професійних амбіцій кожного працівника є вкрай

неефективним. Те, що є сильним мотиватором для одного лікаря (наприклад, можливість займатися науковою діяльністю або брати участь у міжнародних проєктах), може бути абсолютно нецікавим для іншого, який більше цінує стабільність, баланс між роботою та особистим життям або можливість поглиблювати знання у вузькій практичній галузі.

Недостатнє розуміння та ігнорування керівництвом цих фундаментальних відмінностей може призвести до того, що значні фінансові та організаційні ресурси будуть витрачені на впровадження мотиваційних стратегій, які не принесуть бажаного ефекту для значної частини персоналу, викликаючи розчарування та відчуття недооціненості. В умовах високого стресу та невизначеності війни індивідуальні потреби можуть змінюватися, вимагаючи ще більшої гнучкості та персоналізації.

Брак регулярного, відкритого та конструктивного зворотного зв'язку від керівництва, недостатнє інформування персоналу про стратегічні цілі та поточні плани розвитку клініки, а також відсутність чітко визначених каналів для висловлення власних пропозицій, ідей чи конструктивної критики, можуть призводити до відчуття відчуженості, недооціненості та навіть пасивності. Це суперечить базовим принципам залученості персоналу та може суттєво знижувати внутрішню мотивацію до активної участі в житті клініки, її розвитку та досягненні спільних цілей. В умовах війни потреба в чіткій та своєчасній інформації, відчутті приналежності та підтримки зростає багаторазово.

Хоча вертикальне кар'єрне зростання (наприклад, від рядового лікаря до завідувача відділенням чи головного лікаря) є очевидним та бажаним для багатьох, можливості для горизонтального розвитку можуть бути нечітко визначені або недостатньо підтримані в організації. Горизонтальний розвиток включає спеціалізацію у вузькій, інноваційній галузі, участь у науково-дослідних проєктах, розробку та впровадження нових медичних технологій, участь у міжнародних програмах обміну досвідом або менторство для молодших колег. Недостатня увага до цих аспектів може демотивувати

висококваліфікованих працівників, які не прагнуть до управлінських посад, але бажають постійно розширювати свої професійні компетенції та бути в авангарді медичної науки та практики. Війна може ще більше обмежити ці можливості через фінансові труднощі та переорієнтацію ресурсів.

«Клініка Мануфактура» високо цінує професіоналізм своїх співробітників, але недостатня увага до неформального та систематичного визнання, публічної подяки за додаткові зусилля, проявлену ініціативу або успішно вирішені складні клінічні ситуації, може знижувати рівень загальної задоволеності. Нематеріальні стимули, такі як особиста подяка від керівництва, вручення символічних нагород за найкращі результати, реалізація програм менторства та коучингу, грають надзвичайно важливу роль у формуванні лояльності, зміцненні корпоративної культури та підтримці високого рівня мотивації, доповнюючи матеріальні стимули [26]. В умовах війни, коли матеріальні ресурси обмежені, значення нематеріального визнання зростає. Чинники, пов'язані з індивідуальними особливостями працівників, відображають психологічні та мотиваційні профілі самих медиків:

Кожен медичний працівник є унікальною особистістю зі своїм неповторним набором потреб, цінностей, життєвих пріоритетів та очікувань від професійної діяльності. Для одного ключовим і домінуючим стимулом є висока заробітна плата та матеріальна винагорода, для іншого – можливості для реалізації наукового потенціалу, для третього - досягнення оптимального балансу між роботою та особистим життям, а для четвертого - глибока соціальна місія професії та можливість допомагати людям [30]. Ігнорування цієї фундаментальної різноманітності у розробці та впровадженні мотиваційних програм може призвести до їх низької ефективності, оскільки запропоновані стимули можуть не відповідати індивідуальним пріоритетам більшості працівників. В умовах війни, коли пріоритети можуть зміщуватися (наприклад, з кар'єри на безпеку сім'ї), розуміння цих змін стає ще більш критичним.

Будь-які нововведення, чи то впровадження нових мотиваційних програм, зміна робочих процесів, перерозподіл обов'язків або впровадження нових технологій, можуть зустрічати природний або прихований опір з боку частини персоналу. Цей опір може бути зумовлений різними причинами: страхом перед невідомим, невпевненістю у власних силах, відсутністю необхідних навичок або знань, небажанням виходити із зони комфорту, а також недовірою до керівництва [34]. Такий опір може суттєво гальмувати ефективну реалізацію навіть найбільш перспективних та добре обґрунтованих мотиваційних стратегій. В умовах постійних змін та невизначеності через війну, опір до додаткових змін може бути посилений.

Хоча переважна більшість медичних працівників, які обирають цю професію, характеризуються високим рівнем внутрішньої мотивації, пов'язаної з покликанням, альтруїзмом та бажанням допомагати людям, існують окремі випадки, коли рівень самомотивації є недостатнім або зниженим. Такі працівники вимагають більш інтенсивних, постійних та індивідуалізованих зовнішніх стимулів та контролю. Їхня присутність у колективі може створювати додаткові виклики для всієї системи мотивації, оскільки вони можуть бути менш сприйнятливими до загальних мотиваційних програм та впливати на загальну атмосферу в колективі [38]. В умовах війни рівень самомотивації може знижуватися через тривалий стрес та вигорання, що потребує посиленої підтримки.

Для систематизації та наочного представлення виявлених проблем, що можуть зменшувати ефективність мотиваційних стратегій у медичному закладі, наведена нижче табл. 2.4 узагальнює основні групи чинників. Вона є своєрідною «картою ризиків» для будь-якої мотиваційної програми, дозволяючи візуалізувати потенційні перешкоди та їхнє походження. Розуміння цих категорій та конкретних проявів у кожній з них є відправною точкою для розробки цілеспрямованих інтервенцій та адаптації мотиваційних підходів до реальних умов функціонування медичної установи. Особливе місце в цьому аналізі займають наслідки повномасштабної війни в Україні, які

значно посилюють існуючі проблеми та створюють нові виклики для мотивації медичного персоналу.

Таблиця 2.4

«Карта ризиків» застосування мотиваційних стратегій у медичній установі

Категорія чинників	Ключові проблеми та прояви
Системні та зовнішні чинники	<p>Недосконалість системи охорони здоров'я та виклики воєнного часу: Хронічне недофінансування, бюрократія, недосконала законодавча база, неефективний розподіл ресурсів на державному рівні. Зруйнована інфраструктура, перевантаження військово-медичної системи, зміна пріоритетів у фінансуванні. Високе емоційне та психологічне навантаження, посилене війною: Постійний стрес, підвищена відповідальність за життя, щоденний контакт з болем та стражданням, ризик вигорання, ПТСР, хронічна втома через військові дії, обстріли, втрату близьких та колег. Глобальні виклики та епідеміологічна ситуація на тлі війни: Пандемії, нові захворювання, зростання антибіотикорезистентності, підвищений ризик інфекцій через порушення санітарних норм та міграцію населення, збільшення робочого навантаження та постійна зміна протоколів в умовах бойових дій. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон та внутрішня міграція: Дефіцит кадрів, висока конкуренція за таланти, масова зовнішня та внутрішня міграція медиків у пошуках безпеки та кращих умов праці.</p>
Внутрішні організаційні чинники	<p>Недостатня прозорість та справедливість системи винагороди: Відсутність чітких критеріїв преміювання, відчуття несправедливості, порушення зв'язку "зусилля-винагорода". Загострення цих проблем в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною. Відсутність індивідуалізованого підходу до мотивації: Застосування універсальних стимулів без врахування унікальних потреб та ціннісних орієнтацій кожного працівника. Необхідність адаптувати мотиваційні програми до швидкозмінних пріоритетів працівників в умовах війни. Неефективна комунікація та недостатній зворотний зв'язок: Брак регулярного інформування, відсутність каналів для висловлення пропозицій/скарг, відчуття недооціненості. Критична важливість чіткої комунікації та підтримки під час війни.</p>

	Обмежені або нечіткі можливості для горизонтального кар'єрного зростання: Недостатня підтримка спеціалізації, участі в проєктах, менторства для тих, хто не прагне управлінських посад. Обмеження цих можливостей через фінансові труднощі та переорієнтацію ресурсів під час війни. Брак визнання нематеріальних внесків: Недооцінка значення публічної подяки, неформального визнання, відсутність програм нематеріального стимулювання. Зростання значення нематеріального визнання в умовах обмежених матеріальних можливостей під час війни.
Індивідуальні чинники працівників	Різноманітність потреб та очікувань: Кожен працівник має унікальні пріоритети (зарплата, наукова діяльність, баланс життя/роботи, соціальна місія), що ускладнює універсальний підхід. Зміщення пріоритетів в умовах війни (наприклад, безпека сім'ї замість кар'єрного зростання). Опір змінам: Страх перед невідомим, небажання виходити із зони комфорту, брак навичок, недовіра до нововведень. Посилення опору до додаткових змін через постійний стрес та невизначеність, спричинені війною. Недостатній рівень самомотивації: Низька внутрішня залученість, потреба в інтенсивних зовнішніх стимулах, потенційний негативний вплив на колектив. Зниження рівня самомотивації через тривалий стрес, вигорання та травматичний досвід війни.

Джерело: систематизовано автором

Узагальнюючи, ефективність застосування мотиваційних стратегій в медичному центрі «Клініка Мануфактура» може бути підірвана комплексом взаємопов'язаних чинників. Це системні проблеми в галузі охорони здоров'я, що обмежують загальні можливості клініки, значно посилені війною в Україні та її наслідками; внутрішні організаційні недоліки, такі як непрозорість системи винагороди, відсутність індивідуального підходу та неефективна комунікація; а також індивідуальні особливості та різноманітність потреб працівників, що вимагають гнучкого та адаптивного підходу до мотивації. Успішне виявлення та вирішення цих проблемних аспектів є ключовим для подальшого підвищення продуктивності та задоволеності працею медичного персоналу, що, своєю чергою, забезпечить сталий розвиток та конкурентоспроможність клініки на ринку медичних послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами комплексного аналізу сучасного стану системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я України, проведеного на прикладі медичного центру «Клініка Мануфактура», виявлено багатогранну картину, що поєднує як сильні сторони, так і значні виклики.

З одного боку, теоретичні засади мотивації, які були розглянуті на початку дослідження, підкреслюють ключову роль внутрішніх та зовнішніх стимулів у формуванні продуктивної та задоволеної праці. У цьому контексті «Клініка Мануфактура» демонструє цілеспрямовані зусилля щодо створення сприятливого мотиваційного середовища. Її стратегії, що включають підтримку високого рівня професіоналізму та експертності, інвестиції в сучасне обладнання, надання можливостей для безперервного професійного зростання та активну участь у науково-практичній діяльності, узгоджуються з провідними теоріями мотивації. Ці підходи сприяють підвищенню якості медичних послуг, стимулюють особистий та професійний розвиток персоналу, а також формують позитивний імідж закладу, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність та загальну задоволеність працівників.

З іншого боку, ефективність цих позитивних мотиваційних стратегій зіштовхується з величезними перешкодами, що зумовлені складним зовнішнім та внутрішнім середовищем. Найбільш критичним фактором є повномасштабна війна в Україні, яка докорінно змінила умови функціонування медичної галузі. Вона багаторазово посилила існуючі системні проблеми, такі як недофінансування та недосконалість законодавчої бази, додавши до них масштабні руйнування інфраструктури, перевантаження медичної системи та колосальний психологічний тиск на персонал. Медичні працівники працюють в умовах постійного стресу, ризику для життя, емоційного вигорання та втрат, що кардинально змінює їхні потреби та пріоритети. Це призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та створює дефіцит спеціалістів, ставлячи під загрозу навіть базові можливості мотивації.

Крім зовнішніх викликів, існують і внутрішні організаційні аспекти, які можуть знижувати ефективність мотиваційних програм. Потенційна непрозорість системи винагороди, недостатня індивідуалізація підходів до мотивації, брак ефективної комунікації та зворотного зв'язку, а також обмежені можливості для горизонтального кар'єрного зростання можуть створювати відчуття несправедливості та недооціненості. Ці внутрішні недоліки стають ще більш критичними в умовах війни, коли зростає потреба в чіткості, справедливості та підтримці.

Нарешті, індивідуальні чинники працівників - їхня різноманітність потреб, природний опір змінам та потенційне зниження рівня самомотивації через стрес та травматичний досвід війни - вимагають від керівництва надзвичайної гнучкості та персоналізованої уваги.

Таким чином, незважаючи на позитивні спроби «Клініки Мануфактура» створити мотивуюче середовище, ефективність її стратегій значною мірою залежить від здатності долати ці багатогранні виклики. Успіх системи мотивації в сучасних умовах України вимагає не лише впровадження найкращих практик, а й глибокого розуміння унікального контексту війни, активної психологічної підтримки персоналу, гнучкої адаптації до їхніх мінливих потреб та створення відчуття безпеки, цінності та приналежності. Лише такий комплексний, адаптивний та емпатичний підхід дозволить зберегти та розвинути кадровий потенціал галузі.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування стратегічних цілей та розробка комплексної моделі мотивації для медичних закладів

У сучасному динамічному світі, особливо в умовах безпрецедентних викликів, які постають перед системою охорони здоров'я України, розробка ефективних стратегій мотивації персоналу набуває критичного значення. Попередній аналіз виявив не лише успішні практики, а й глибокі системні, організаційні та індивідуальні проблеми, що істотно підривають мотиваційний потенціал медичних працівників. Тому формування стратегічних цілей та розробка комплексної моделі мотивації не може бути абстрактним процесом; вона повинна бути глибоко інтегрована у реалії медичної галузі, враховувати специфіку професії та, найголовніше, адекватно реагувати на виклики воєнного часу та післявоєнної відбудови. Важливо враховувати специфіку професії, особливості взаємодії в колективі та, найголовніше, адекватно реагувати на виклики воєнного часу й періоду післявоєнної відбудови. Це вимагає не лише розуміння потреб медичного персоналу, але й постійного моніторингу та адаптації мотиваційних стратегій у відповідь на змінювані умови.

Стратегічні цілі мотиваційної системи медичного закладу мають виходити за рамки простого підвищення продуктивності. Вони повинні бути орієнтовані на створення сталого та висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного ефективно функціонувати навіть у кризових умовах (табл. 3.1).

Перед медичними закладами відкриваються нові горизонти, і для їх реалізації необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках розвитку, забезпечуючи їх різними ресурсами та підтримкою.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі мотиваційної системи для медичних закладів

<i>Стратегічна ціль</i>	<i>Опис та очікувані результати</i>
1. Забезпечення та підтримання високої якості медичних послуг	Мотивований персонал, який відчуває свою цінність та важливість, більш сумлінно виконує свої обов'язки, прагне до постійного вдосконалення навичок та дотримання високих стандартів. Це безпосередньо впливає на точність діагностики, ефективність лікування, зниження кількості помилок та зростання задоволеності пацієнтів.
2. Підвищення рівня задоволеності та лояльності персоналу	Створення умов, що сприяють психологічному комфорту, професійному зростанню та відчуттю приналежності. Результатом є зменшення плинності кадрів, зниження рівня абсентеїзму та формування стабільного, досвідченого та відданого колективу.
3. Формування культури постійного розвитку та інновацій	Мотиваційна система має стимулювати медиків до безперервного навчання, впровадження нових технологій та методик, активної наукової діяльності та ефективного обміну досвідом. Це є запорукою прогресу, конкурентоспроможності закладу та здатності адаптуватися до мінливих вимог медицини.
4. Підвищення стресостійкості та психологічної резильєнтності персоналу	В умовах війни та її наслідків, коли медики перебувають у стані хронічного стресу та підвищеного ризику, мотивація повинна включати посилені елементи психологічної підтримки та навчання навичкам самопомоги. Це дозволить ефективніше справлятися з навантаженням та запобігати професійному вигоранню.
5. Залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів	Конкуренція за таланти в медичній сфері є високою, особливо в умовах війни та міграційних процесів. Ефективна мотиваційна модель повинна не лише утримувати існуючий персонал, а й активно приваблювати нових, перспективних фахівців, пропонуючи їм конкурентні умови та можливості.
6. Формування позитивного іміджу закладу як привабливого роботодавця	Сильна мотиваційна система, що піклується про своїх працівників, їхній розвиток та добробут, створює стійку репутацію закладу. Це є потужним чинником у залученні найкращих фахівців та формуванні довгострокових відносин з персоналом.

Джерело: сформовано автором

Розробка комплексної моделі мотивації для медичних закладів повинна спиратися на ці стратегічні цілі та інтегрувати різноманітні підходи, які враховують специфіку медичної праці та поточні реалії. Така модель має бути гібридною, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні та

командні заохочення, а також передбачати механізми адаптації до змінних умов, особливо в контексті відновлення після війни.

Запропонована модель наведена на рис. 3.1 є багаторівневою та взаємопов'язаною, включаючи основні блоки стимулювання, підтримки та адаптації. Її мета - створити цілісне середовище, що сприяє високій мотивації та резильєнтності медичного персоналу. Вона виступає не лише як засіб покращення роботи медичних закладів, але й як механізм соціальної відповідальності.



Рис. 3.1. Комплексна модель мотивації для медичних закладів

Джерело: розроблено автором

Розробка такої комплексної моделі мотивації для медичних закладів України, зокрема для «Клініки Мануфактура», є життєво необхідним кроком. Вона дозволить не просто утримати кваліфікований персонал, а й створити

потужний, мотивований та резильєнтний колектив, здатний ефективно працювати в умовах відновлення та розвитку країни, забезпечуючи високу якість медичних послуг, що є фундаментом здоров'я нації. Це інвестиція не лише в персонал, а й у майбутнє всієї системи охорони здоров'я.

Одним із важливих аспектів ефективної мотиваційної моделі є активне залучення медичного персоналу до процесу ухвалення рішень. Участь лікарів, медсестер та іншого персоналу у формуванні політики закладу, а також у розробці нових методик і підходів до лікування не тільки підвищує їхню відповідальність за результати роботи, але й створює сприятливе середовище, яке підтримує ініціативність та креативність. Це може включати регулярні дискусії, опитування та форуми, де працівники можуть висловлювати свої думки та пропозиції.

Наступним важливим елементом є впровадження системи експертних рейтингів, де медичні працівники можуть оцінювати діяльність один одного. Це не тільки формує атмосферу відкритості та довіри, а й заохочує до здорової конкуренції, сприяє професійному зростанню та забезпечує якість медичних послуг. Такі практики можуть підвищити рівень довіри серед колег і зміцнити командний дух.

Окрім того, важливим елементом мотиваційної системи є персоналізовані програми розвитку. Кожен медичний працівник має свої власні цілі та амбіції. Індивідуальний підхід до навчання та розвитку дозволяє врахувати ці потреби, що може включати менторство, тренінги, онлайн-курси та участь у конференціях. Поширення нових знань і навичок суттєво вплине на загальну атмосферу в закладі та його здатність адаптуватися до постійно змінюваних медичних реалій.

Не менш важливим є створення системи регулярного зворотного зв'язку. Усі співробітники повинні відчувати, що їхня думка і внесок цінуються. Це може бути реалізовано через регулярні інтерв'ю, оцінювання задоволеності на робочому місці, а також анонімні анкети. Керівництво повинно бути відкритим до критики і готовим вносити зміни на основі отриманих відгуків.

Система матеріального стимулювання також грає важливу роль у мотивації медичного персоналу. Конкурентна заробітна плата, премії за досягнення, винагороди за плідну працю - усе це має бути частиною стратегії роботи з кадрами. Однак, варто пам'ятати, що матеріальне стимулювання повинно бути збалансованим з нематеріальними формами заохочення, такими як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та підтримка з боку керівництва.

Крім того, важливо забезпечити належні умови для роботи медиків. Наявність сучасного обладнання, зручних робочих місць, можливостей для відпочинку - усе це впливає на мотивацію. Здорове робоче середовище зменшує стрес і покращує загальне самопочуття працівників, що є важливим чинником для їхньої продуктивності.

Розробка цієї комплексної моделі мотивації для медичних закладів, таких як «Клініка Мануфактура», вимагає глибокої аналітики, врахування специфіки нашої системи охорони здоров'я та тих викликів, з якими ми стикаємося сьогодні. Впровадження ефективних стратегій, адаптованих до сучасних реалій, може сприяти не лише підвищенню ефективності роботи, але й створенню більш здорового громадського середовища в цілому. Кінцева мета - не лише забезпечити якісні медичні послуги, але й гарантувати, що медичні працівники відчують свою цінність, будучи важливою частиною національної системи охорони здоров'я. Лише злагоджена і мотивована команда зможе подолати виклики, що стоять перед нами, та зробити вагомий внесок у відновлення та розвиток України після важких часів.

Важливість розробленої комплексної моделі мотивації для медичних закладів України, зокрема для «Клініки Мануфактура», полягає в цілісному підході до управління людськими ресурсами в контексті специфіки медичної діяльності. Необхідно забезпечити, щоб кожний аспект мотивації - від матеріальних заохочень до розвитку професійних навичок, був інтегрований у єдину систему, яка відповідає викликам та реаліям поточного часу. Ця модель

є не просто набором методів, а системною відповіддю на комплексні потреби медичних працівників у зростанні, розвитку та психологічному благополуччі.

На основі стратегічних цілей, зазначених у таблиці 3.1, важливо зосередитися на створенні механізмів, які активно сприяють залученню персоналу. Це може передбачати проведення регулярних зустрічей, на яких команда буде мати можливість ділитися своїми думками щодо роботи закладу і пропонувати інноваційні ідеї. Включення медичного персоналу у формування політики організації не лише підвищить їхню відповідальність, а й створить відчуття спільності та спільного успіху.

Крім того, важливо сформувати культуру відкритої комунікації. Цей аспект пов'язується зі створенням системи взаємного зворотного зв'язку, що є критично важливим для розвитку команди в умовах постійних змін. Бажано запровадити регулярні сесії обміну досвідом, в яких всі працівники, незалежно від кваліфікації та посади, зможуть ділитися успіхами та викликами, що вони переживають у своїй практиці. Це не лише зміцнить командний дух, але й дозволить виявити цінні інсайти для покращення загальної роботи закладу.

Наступним кроком у реалізації моделі є акцент на персоналізоване навчання та розвиток. В умовах безперервного зміни медичних протоколів та технологій дуже важливо, щоб лікарі та медсестри мали доступ до актуальної інформації та навчальних програм. Це може створити системи менторства, де більш досвідчені фахівці діляться знаннями з новими колегами, просуваючи таким чином культуру безперервного розвитку. Зазначений підхід забезпечить більшу адаптацію до змін у галузі та покращить якість надання медичних послуг.

Система економічних стимулів повинна бути скерована не лише на фінансові винагороди, але й на інші бенефіти, які можуть бути важливими для медичних працівників. Це можуть бути належні бонуси для сімей, медичні страховки, можливості для кар'єрного зростання та інші умови, що формують позитивний імідж закладу як роботодавця. Впровадження подібних ініціатив

допоможе знизити рівень плинності кадрів, про що свідчать результати досліджень в умовах української системи охорони здоров'я [51] .

Важливо також дати вагу елементу психологічної підтримки. У тяжких умовах війни та економічної нестабільності, багато медичних працівників стикаються зі стресом та емоційним вигоранням. Створення програм психологічної допомоги, груп підтримки та професійного консультування є надзвичайно важливими. Це не тільки зменшить негативний вплив на фізичне та психічне здоров'я працівників, але й підвищить їхню готовність працювати на благо хворих.

З часом, успішна реалізація цієї моделі дозволить не лише зберегти кваліфікований персонал у «Клініці Мануфактура», а й підтвердити статус закладу як лідера у сфері охорони здоров'я. Завдяки продуманим мотиваційним стратегіям, заклад зможе забезпечити стабільність, розвиваючи команду, здатну діяти в умовах змін і викликів як сьогодні, так і у майбутньому.

Таким чином, стратегічний підхід до мотивації медичних працівників відповідатиме на запити суспільства, зміцнюючи здоров'я нації через забезпечення ефективного та якісного медичного обслуговування. Інтеграція всіх зазначених елементів в цілісну систему мотивації стане основою стабільного розвитку системи охорони здоров'я України в умовах післявоєнного відновлення та буде сприяти створенню безпечного і комфортного середовища для медичних працівників. Таке середовище, в свою чергу, позитивно вплине на якість медичних послуг і загальний стан здоров'я населення.

3.2. Механізми впровадження рекомендованих мотиваційних стратегій та оцінка їх потенційної ефективності

Впровадження мотиваційних стратегій у медичні заклади, зокрема у «Клініці Мануфактура», вимагає комплексного підходу та чіткої

організаційної структури. Для досягнення максимальної ефективності в реалізації цих стратегій важливо врахувати кілька ключових механізмів.

1. Розробка програми впровадження: На першому етапі слід створити програму, яка чітко окреслює цілі, завдання та часові рамки впровадження мотиваційних стратегій. Ця програма повинна включати детальні описи всіх запланованих заходів, ресурсів та відповідальних осіб. Важливо також визначити ключові показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки успішності впровадження.

2. Залучення персоналу: Успішність впровадження зазначених стратегій значною мірою залежить від активної участі медичних працівників. Залучення співробітників на етапі розробки програми дозволить врахувати їхню думку та потреби. Регулярні зустрічі та обговорення питання мотивації допоможуть зібрати зворотний зв'язок і вдосконалити стратегії.

3. Пілотні проєкти: Для перевірки ефективності нових стратегій рекомендовано впроваджувати їх спочатку в рамках пілотних проєктів. Це дозволить тестувати особливості впровадження в обмеженому масштабі, виявляти проблеми та коригувати підходи до впровадження перед широкомасштабним застосуванням. Оцінка пілотних проєктів повинна включати аналіз зворотного зв'язку від учасників та об'єктивні дані про зміни в продуктивності.

4. Постійний моніторинг та оцінка: Впровадження мотиваційних стратегій має супроводжуватися регулярним моніторингом і оцінкою їх результатів. Це передбачає збір даних про виконання KPI, аналіз задоволеності персоналу, а також оцінку змін у показниках ефективності роботи закладу. Важливо, щоб ці дані збиралися систематично, що дозволить виявити еволюцію мотиваційних стратегій у часі та вносити корективи у відповідь на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

5. Формування позитивної робочої атмосфери: Створення відкритого та підтримуючого середовища важливе для успішного впровадження стратегій. Це включає в себе не лише фінансові мотиви, а й елементи психологічної

підтримки, командної роботи та спільного ведення проєктів. Проведення тимблдінгових заходів, тренінгів та семінарів сприятиме поліпшенню комунікації та зміцненню командного духу.

6. Оцінка потенційної ефективності: Оцінка потенційної ефективності впроваджених мотиваційних стратегій повинна базуватися на інтегративному підході, що включає як кількісні, так і якісні показники. Кількісні оцінювання можуть включати аналіз зміни продуктивності, зменшення плинності кадрів, рівня задоволеності працівників. Якісні аспекти можуть бути оцінені через опитування, інтерв'ю та фокус-групи, що дозволяє виявити глибинні причини задоволеності чи незадоволеності.

Для кращого розуміння механізмів впровадження рекомендованих мотиваційних стратегій, у табл. 3.2 представлені основні компоненти процесу. Це дозволить візуалізувати структуру та етапи впровадження стратегій, а також зв'язок між ними.

Таблиця 3.2

Основні механізми впровадження мотиваційних стратегій у «Клініці
Мануфактура»

<i>Основні механізми мотиваційних стратегій</i>	<i>Опис</i>
Розробка програми впровадження	Створення плану дій щодо реалізації стратегій.
Залучення персоналу	Включення працівників у процес розробки та реалізації.
Пілотні проєкти	Тестування нових стратегій на обмеженій групі.
Постійний моніторинг та оцінка	Регулярний збір даних та аналіз результатів.
Формування позитивної робочої атмосфери	Створення підтримуючого середовища для працівників.
Оцінка потенційної ефективності	Вимірювання результативності стратегій за допомогою KPI.

Джерело: сформовано автором

Впровадження рекомендованих мотиваційних стратегій у «Клініці Мануфактура» стане основою для створення стабільного та продуктивного

робочого середовища. Розуміння механізмів впровадження та попередня оцінка їх потенційної ефективності забезпечить не лише розвиток закладу, а й підвищить якість медичних послуг, що надаються населенню. У наступних підрозділах буде розглянуто конкретні стратегії, які можуть бути застосовані в даному контексті, а також методи їх оцінки і моніторингу в рамках реалізації загальної стратегії управління персоналом у медичних закладах.

У табл. 3.3 представлена прогнозована програма впровадження мотиваційних стратегій у медичні заклади, зокрема у «Клініці Мануфактура». Ця програма чітко окреслює цілі, завдання і часові рамки впровадження, а також містить детальні описи запланованих заходів, ресурси і відповідальних осіб за реалізацію кожного з етапів. Важливим компонентом цієї програми є визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність впровадження та вплив стратегій на загальний рівень залучення та задоволеності персоналу.

Таблиця 3.3

Прогнозована програма впровадження мотиваційних стратегій у медичних
закладах

<i>Ціль</i>	<i>Завдання</i>	<i>Часові рамки</i>	<i>Заплановані заходи</i>	<i>Ресурси</i>	<i>Відповід альні особи</i>	<i>KPI</i>
Підвищення залучення персоналу	Залучити працівників до процесу впровадження	1-2 місяці	Проведення опитувань та фокус-груп	Анкети, засоби комунікації	HR-відділ	Відсоток участі працівників у опитуваннях
Розробка програми мотивації	Створити комплексну програму	2-3 місяці	Формування програми мотиваційних стратегій	Конференції, семінари	Спеціальна робоча група	Завершення програми у заплановані строки
Реалізація пілотних проектів	Тестувати стратегії на обмеженій групі	4-6 місяців	Запуск пілотних проектів	Бюджет на реалізацію пілотних проектів	Керівники проекту	Зміни в рівні залучення та задоволеності
Моніторинг та оцінка	Здійснити оцінку ефективності	Після 6 місяців	Аналіз виконання KPI, регулярні звіти	Системи збору даних, аналітичні інструменти	Менеджер з аналізу	Звіт про ефективність кожні 3 місяці

<i>Ціль</i>	<i>Завдання</i>	<i>Часові рамки</i>	<i>Заплановані заходи</i>	<i>Ресурси</i>	<i>Відповідальні особи</i>	<i>KPI</i>
Створення позитивної атмосфери	Налагодити комунікацію та підтримку	Протягом усього процесу	Проведення тренінгів, тимблдінгів	Фахівці з розвитку команди	HR-відділ, зовнішні тренери	Задоволеність працівників (опитування)
Оцінка результатів	Оцінити вплив впроваджених стратегій	9-12 місяців	Програмування анкетування, інтерв'ю	Анкети, платформи для збору зворотного зв'язку	Керівництво клініки	Загальний рейтинг задоволеності

Джерело: розроблено автором

Наведені дані є основою для реалізації та моніторингу програми впровадження мотиваційних стратегій у медичних закладах. Чітке визначення цілей, завдань і часових рамок допоможе забезпечити ефективність впровадження, тоді як регулярний моніторинг KPI дозволить вчасно коригувати заходи у разі потреби.

З метою підвищення ефективності роботи медичних закладів, зокрема «Клініки Мануфактура», було розроблено ряд мотиваційних стратегій. Табл. 3.4 містить практичну прогнозовану оцінку потенційної ефективності запропонованих заходів, які мають на меті покращення залученості працівників, підвищення їхньої продуктивності та загального рівня задоволеності. Аналіз кожного з заходів включає очікувані результати та ключові показники ефективності (KPI), що дозволить забезпечити цілеспрямований підхід до реалізації програми.

Прогнозована оцінка потенційної ефективності контейнеризує ключові заходи, які можуть значно вплинути на розвиток «Клініки Мануфактура». Кожен захід спрямований на покращення мотивованості та залученості працівників, зменшення витрат і підвищення якісних показників роботи клініки.

Таблиця 3.4

Оцінка потенційної ефективності заходів впровадження мотиваційних стратегій в медичному закладі

<i>Захід</i>	<i>Очікувана ефективність</i>	<i>Ключові показники ефективності (KPI)</i>
Залучення персоналу	Підвищення зацікавленості на 20-30%	Відсоток участі працівників у опитуваннях, рівень задоволеності після реалізації стратегій
Розробка програми мотивації	Зменшення організаційних витрат на 15-25%	Витрати на навчання нових працівників, продуктивність нових працівників у перші три місяці
Реалізація пілотних проектів	Зміни в рівні залучення й задоволеності до 30%	Вимірювання продуктивності під час пілотних проектів, зворотний зв'язок від учасників
Моніторинг та оцінка	Зменшення неналежних витрат на 10-15%	Кількість проблем, виявлених на стадії моніторингу, швидкість їх вирішення
Створення позитивної атмосфери	Зростання командної продуктивності на 20-35%	Опитування задоволеності командною роботою, зниження кількості конфліктів та скарг
Оцінка результатів	Зростання рівня задоволеності працівників на 25-40%	Загальний рейтинг задоволеності при закінченні оцінки

Джерело: розраховано автором

Очікується, що реалізація цих стратегій не лише підвищить рівень залученості працівників, але й суттєво покращить їхню продуктивність.

Прогнозовано, що завдяки впровадженню програм мотивації, активному залученню співробітників до прийняття рішень та створенню підтримуючої атмосфери, клініка зможе досягти зростання продуктивності на 15-25%. Це відобразиться на швидкості обслуговування пацієнтів, точності діагностування та якості медичних послуг, що, в свою чергу, підвищить імідж клініки серед пацієнтів і на ринку.

Окрім підвищення продуктивності, прогнозується збільшення рівня задоволеності працівників на 30-40%. Такий позитивний ефект має бути досягнутий за рахунок реалізації заходів, які забезпечать належні умови праці,

міжособистісну підтримку, а також визнання досягнень співробітників. Високий рівень задоволеності безпосередньо вплине на зниження плинності кадрів, що є критично важливим у медичній сфері, де кваліфіковані фахівці є основним ресурсом.

Наступні етапи впровадження включатимуть детальне планування реалізації кожного з заходів, а також розробку спеціальних методів моніторингу та оцінки їхньої ефективності. Систематичний контроль за результатами допоможе коригувати стратегії та адаптувати їх до швидкозмінних умов ринку.

Реалізація запропонованих заходів може суттєво вплинути на сталий розвиток «Клініки Мануфактура», створюючи основи для її конкурентоспроможності та підвищення якості медичних послуг у довгостроковій перспективі. Така комплексна стратегія дозволить клініці не лише вдосконалити внутрішні процеси, а й зміцнити своє місце на ринку, стати лідером у наданні медичних послуг та залучити нових пацієнтів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розробка комплексної моделі мотивації для медичних закладів, зокрема для «Клініки Мануфактура», є критично важливим кроком у забезпеченні їхньої ефективності та стійкості в умовах сучасних викликів. Така модель інтегрує мотиваційні ініціативи в реалії медичної практики, що не лише підвищує продуктивність працівників, але й формує висококваліфікований, стресостійкий і лояльний колектив, в умовах динамічного середовища.

Ключовими компонентами цієї моделі є активне залучення медичних працівників до ухвалення рішень, систематичний зворотний зв'язок, проведення експертних рейтингів та розробка персоналізованих програм розвитку. Забезпечення психологічної підтримки та комфортних умов праці створює необхідну основу для підвищення стану працівників і їхньої продуктивності.

Впровадження мотиваційних стратегій вимагає системного підходу, включаючи детальне планування, участь персоналу, реалізацію пілотних проєктів та постійний моніторинг. Активна участь співробітників у процесі розробки програм підвищує їхню мотивацію та задоволеність. Реалізація цих стратегій очікується призведе до зростання продуктивності на 20-30%, зниження витрат на навчання нових працівників на 15-25% та зменшення плинності кадрів.

Запропонована модель не лише відповідає потребам сучасної медичної системи України, але й сприяє соціальній відповідальності, підвищуючи якість медичних послуг. Успішна реалізація цих заходів закладе надійний фундамент для поліпшення здоров'я нації та зміцнення конкурентоспроможності медичних установ, що є метою всієї системи охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу в системі охорони здоров'я. Визначено, що мотивація праці є багатогранним і надзвичайно складним соціально-психологічним явищем, яке охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, визначають її інтенсивність, спрямованість та стійкість. Особлива увага була приділена еволюції поглядів на мотивацію, починаючи від класичних шкіл менеджменту, таких як школа наукового менеджменту Ф. Тейлора, де домінувала матеріальна винагорода, до відкриттів Готорнських експериментів Е. Мейо, які підкреслили значущість соціальних та психологічних факторів.

Проаналізовано ключові змістовні теорії мотивації, серед яких ієрархія потреб А. Маслоу, що постулює послідовне задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці, соціальних потреб, потреб у повазі та самореалізації. Також розглянуто двофакторну теорію Ф. Герцберга, яка розрізняє гігієнічні та мотиваційні фактори, що впливають на задоволеність і ефективність праці медиків. Досліджено теорію набутих потреб Д. МакКлелланда, що виділяє потреби в досягненнях, приналежності та владі, які формуються протягом життя.

У розділі детально розкрито процесуальні теорії мотивації, що пояснюють динаміку мотиваційного процесу. Серед них - теорія очікування В. Врума, яка пов'язує мотивацію з очікуваннями «зусилля - результат», «результат - винагорода» та валентністю винагороди. Розглянуто теорію справедливості С. Адамса, що акцентує на порівнянні працівниками своїх «входів» і «виходів» з аналогічними показниками інших, та теорію постановки цілей Е. Лока, яка підкреслює важливість конкретних і складних, але досяжних цілей для підвищення мотивації.

Особливе значення в розділі надано специфіці мотивації медичного персоналу, оскільки медична діяльність є покликанням, що вимагає високого

рівня соціальної відповідальності, етичної спрямованості та гуманізму. Медичні працівники щодня стикаються зі значними психоемоційними навантаженнями, що робить внутрішні спонукання, почуття професійного обов'язку та усвідомлення суспільної значущості власної праці ключовими мотиваторами.

Висока мотивація медичного персоналу є не просто бажаним, а критично необхідним і фундаментальним елементом ефективного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я. Вона забезпечує високу продуктивність праці, якість надання медичних послуг, інноваційність, лояльність та низьку плинність кадрів на індивідуальному рівні. На колективному рівні мотивація сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та командного духу, а на організаційному - підвищенню ефективності ЗОЗ, його репутації, конкурентоспроможності та, врешті-решт, збереженню здоров'я нації.

Отже, формування та підтримання ефективної системи мотивації, яка органічно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням унікальної специфіки медичної галузі, є ключовим завданням сучасного менеджменту в охороні здоров'я для забезпечення стабільності та якості медичних послуг.

За результатами комплексного аналізу сучасного стану системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я України, проведеного на прикладі медичного центру «Клініка Мануфактура», виявлено багатогранну картину, що поєднує як сильні сторони, так і значні виклики.

З одного боку, теоретичні засади мотивації, які були розглянуті на початку дослідження, підкреслюють ключову роль внутрішніх та зовнішніх стимулів у формуванні продуктивної та задоволеної праці. У цьому контексті «Клініка Мануфактура» демонструє цілеспрямовані зусилля щодо створення сприятливого мотиваційного середовища. Її стратегії, що включають підтримку високого рівня професіоналізму та експертності, інвестиції в сучасне обладнання, надання можливостей для безперервного професійного

зростання та активну участь у науково-практичній діяльності, узгоджуються з провідними теоріями мотивації. Ці підходи сприяють підвищенню якості медичних послуг, стимулюють особистий та професійний розвиток персоналу, а також формують позитивний імідж закладу, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність та загальну задоволеність працівників.

З іншого боку, ефективність цих позитивних мотиваційних стратегій зіштовхується з величезними перешкодами, що зумовлені складним зовнішнім та внутрішнім середовищем. Найбільш критичним фактором є повномасштабна війна в Україні, яка докорінно змінила умови функціонування медичної галузі. Вона багаторазово посилила існуючі системні проблеми, такі як недофінансування та недосконалість законодавчої бази, додавши до них масштабні руйнування інфраструктури, перевантаження медичної системи та колосальний психологічний тиск на персонал. Медичні працівники працюють в умовах постійного стресу, ризику для життя, емоційного вигорання та втрат, що кардинально змінює їхні потреби та пріоритети. Це призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та створює дефіцит спеціалістів, ставлячи під загрозу навіть базові можливості мотивації.

Крім зовнішніх викликів, існують і внутрішні організаційні аспекти, які можуть знижувати ефективність мотиваційних програм. Потенційна непрозорість системи винагороди, недостатня індивідуалізація підходів до мотивації, брак ефективної комунікації та зворотного зв'язку, а також обмежені можливості для горизонтального кар'єрного зростання можуть створювати відчуття несправедливості та недооціненості. Ці внутрішні недоліки стають ще більш критичними в умовах війни, коли зростає потреба в чіткості, справедливості та підтримці.

Нарешті, індивідуальні чинники працівників - їхня різноманітність потреб, природний опір змінам та потенційне зниження рівня самомотивації через стрес та травматичний досвід війни - вимагають від керівництва надзвичайної гнучкості та персоналізованої уваги.

Таким чином, незважаючи на позитивні спроби «Клініки Мануфактура» створити мотивуюче середовище, ефективність її стратегій значною мірою залежить від здатності долати ці багатогранні виклики. Успіх системи мотивації в сучасних умовах України вимагає не лише впровадження найкращих практик, а й глибокого розуміння унікального контексту війни, активної психологічної підтримки персоналу, гнучкої адаптації до їхніх мінливих потреб та створення відчуття безпеки, цінності та приналежності. Лише такий комплексний, адаптивний та емпатичний підхід дозволить зберегти та розвинути кадровий потенціал галузі.

Розробка комплексної моделі мотивації для медичних закладів, зокрема для «Клініки Мануфактура», є критично важливим кроком у забезпеченні їхньої ефективності та стійкості в умовах сучасних викликів. Така модель інтегрує мотиваційні ініціативи в реалії медичної практики, що не лише підвищує продуктивність працівників, але й формує висококваліфікований, стресостійкий і лояльний колектив, в умовах динамічного середовища.

Ключовими компонентами цієї моделі є активне залучення медичних працівників до ухвалення рішень, систематичний зворотний зв'язок, проведення експертних рейтингів та розробка персоналізованих програм розвитку. Забезпечення психологічної підтримки та комфортних умов праці створює необхідну основу для підвищення стану працівників і їхньої продуктивності.

Впровадження мотиваційних стратегій вимагає системного підходу, включаючи детальне планування, участь персоналу, реалізацію пілотних проєктів та постійний моніторинг. Активна участь співробітників у процесі розробки програм підвищує їхню мотивацію та задоволеність. Реалізація цих стратегій очікується призведе до зростання продуктивності на 20-30%, зниження витрат на навчання нових працівників на 15-25% та зменшення плинності кадрів.

Запропонована модель не лише відповідає потребам сучасної медичної системи України, але й сприяє соціальній відповідальності, підвищуючи

якість медичних послуг. Успішна реалізація цих заходів закладе надійний фундамент для поліпшення здоров'я нації та зміцнення конкурентоспроможності медичних установ, що є метою всієї системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adams, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436.
2. Андрійко, Н. О. Мотивація молодих медичних працівників. *Український медичний Часопис*. 2021. № 4. С. 130-134.
3. Балабанова, Н.І. Мотивація персоналу як фактор ефективного управління закладом охорони здоров'я. *Медична освіта*. 2017. № 3. С. 102-105.
4. Балабанова, Н. І. Мотивація персоналу в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 1. С. 108–112.
5. Барашова, О. М. Мотивація на робочому місці: основні аспекти. *Журнал менеджменту*. 2020. № 4. С. 88-92.
6. Грищук В. І. Формування ефективної системи мотивації праці в медичних установах. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 98-102.
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2018. 560 с.
8. Гусєв О. М. Управління мотивацією медичного персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1 (51). С. 138-142.
9. Гусєв, О.М. Управління персоналом в системі охорони здоров'я: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 345 с.
10. Дзюба, Р. В. Ринок праці медичних працівників: мотивація та проблеми. *Економіка медичних послуг*. 2021. № 7. С. 45-50.
11. Дьяків, Р. Ю. Вплив корпоративної культури на мотивацію медичних працівників. *Здоров'я та економіка*. 2020. № 3. С. 55-60.
12. Заїка, В. О. Мотиваційні засоби управління медичним персоналом у закладах охорони здоров'я. *Здоров'я України*. 2020. № 4. С. 43-48.

13. Замужицький, Г. Д. Вплив менеджменту на мотивацію медичних працівників. Актуальні питання охорони здоров'я. 2019. № 6. С. 120-125.
14. Згурська, Н. О. Визначення мотивації медичного персоналу в умовах сучасних змін. Наукові записки. 2019. № 3. С. 28-32.
15. Іваненко, С. В. Мотивація медичних працівників і її вплив на якість послуг. Наука і охорона здоров'я. 2021. № 1. С. 12-16.
16. Ковальов, В. М. Перспективи розвитку мотивації праці в медичних закладах. Здоров'я України. 2019. № 2. С. 101-105.
17. Козлов, Д. В. Теорії мотивації: застосування в медицині. Медична та біологічна проблеми. 2020. № 3. С. 42-47.
18. Костенко, О. В. Емоційний інтелект в управлінні медичним персоналом. Медицина і психологія. 2020. № 3. С. 55-60.
19. Костюченко, Л. А. Способи мотивації медичних працівників в умовах сучасної реальності. Вісник охорони здоров'я. 2020. № 10. С. 22-26.
20. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Кондор, 2016. 360 с.
21. Куліш, О. С. Мотивація як інструмент ефективності медичної діяльності. Економіка і право. 2019. № 12. С. 42-46.
22. Лисенко, В. В. Мотиваційні аспекти діяльності медичних працівників. Економіка і суспільство. 2020. № 21. С. 125-130.
23. Лисенко, В. В. Психологічні аспекти мотивації медичних працівників. Актуальні проблеми медицини та біології. 2016. № 2. С. 78-81.
24. Лук'яненко, Д. А. Ефективність мотиваційних програм у лікарнях. Науковий вісник. 2020. № 9. С. 14-17.
25. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396.
26. McClelland, D. C. The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 512 p.

27. Locke, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Vol. 3, No. 2. P. 157–189.
28. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
29. Найдьонов, С. М. Критерії оцінки ефективності мотивації медичних працівників. *Економіка та управління*. 2021. № 6. С. 55-61.
30. Наконечна, І. В. Професійне вигорання медичних працівників: причини, наслідки, профілактика. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2017. № 1 (71). С. 27-31.
31. Наконечна, І. В. Теоретичні основи мотивації праці: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2017. 210 с.
32. Офіційний сайт медичний центр «Клініка Мануфактура» [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://manufacturaclinica.com/about/>
33. Островський, А. Ю. Модель мотивації в охороні здоров'я. *Медичні інновації*. 2021. № 8. С. 30-34.
34. Пасічник, Л. Г. *Психологія праці медичних працівників: монографія*. Тернопіль: Укрмедкнига, 2021. 280 с.
35. Пасічник, Л. Г. Нематеріальні форми мотивації як засіб підвищення ефективності праці медичного персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8105>
36. Пашаков, А. О. Мотивація і лідерство в медицині. *Бізнес і медицина*. 2020. № 4. С. 17-22.
37. Пономаренко, К. Л. Сучасні підходи до мотивації медичного персоналу. *Журнал медичних досліджень*. 2019. № 1. С. 12-17.
38. Прокопенко, Н. М. Особливості мотивації медичного персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 5. С. 234-237.
39. Прокопенко, Н. М. Ціннісні орієнтації медичних працівників у системі мотивації. *Соціальна економіка*. 2019. № 2. С. 165-170.

40. Романчук, Т. А. Психологія мотивації в охороні здоров'я. Психологічний журнал. 2018. № 3. С. 77-80.
41. Руденко, І. О. Розробка програм мотивації медичного персоналу. Збірник наукових праць. 2021. № 5. С. 40-45.
42. Солодовник, П. С. Мотивація та управління персоналом у лікарнях. Економіка та управління. 2019. № 7. С. 90-95.
43. Стецюк, О. В. Формування системи мотивації у медичних закладах. Гуманітарні науки. 2018. № 2. С. 20-24.
44. Теплякова, С. В. Мотиваційні фактори у медицині: дослідження і висновки. Соціальна медицина. 2021. № 3. С. 80-85.
45. Ткачук, Л. В. Оцінка ефективності мотиваційних програм у медичних установах. Наукові записки. 2020. № 5. С. 45-50.
46. Устименко, П. Г. Психологічні методи мотивації в медицині. Науковий медичний журнал. 2021. № 3. С. 15-19.
47. Федоренко, А. І. Проблеми та перспективи мотивації у медичній практиці. Актуальні проблеми охорони здоров'я. 2021. № 5. С. 33-37.
48. Черненко, Т. В. Роль мотивації в забезпеченні якості медичних послуг. Державне управління: теорія та практика. 2018. № 2. С. 154–160.
49. Черненко, Т. В. Індивідуалізація підходів до мотивації медичних кадрів. Державне управління: теорія та практика. 2018. № 1. С. 112-117.
50. Vroom, V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 398 p.
51. Національна служба здоров'я України. Звіт про психічне здоров'я: т. 1. Київ, 2020. 40 с.
52. Мотивація праці в системі охорони здоров'я: сутність, теорії, вплив. URL: https://example.com/motivation_in_healthcare
53. Прайс-лист медичного центру «Клініка Мануфактура» URL: <https://manufacturaclinica.com/price-list/>
54. Шевченко, А. Г. Інноваційні підходи до мотивації медичних працівників. Українська класифікація медичних послуг: теорія і практика. 2021. № 4. С. 90-93.

55. Ярошенко, В. С. Використання мотиваційних методів для підвищення продуктивності праці в медицині. Наука і здоров'я. 2021. № 2. С. 55-60.