

Дроботун Олена Олександрівна
*здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)*

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови функціонування системи охорони здоров'я в Україні вимагають кардинальних змін у сфері управління персоналом медичних закладів. Пошук ефективних механізмів мотивації праці медичних працівників стає ключовим завданням для забезпечення високої якості надання медичних послуг і підвищення конкурентоспроможності установ охорони здоров'я [1; 4]. Мотивація персоналу виступає визначальним чинником ефективності діяльності закладу, безпосередньо впливаючи на результативність роботи медичних працівників та якість обслуговування пацієнтів [6; 7].

Необхідність удосконалення управління персоналом у медичних закладах зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми факторами трансформації економіки та соціальної сфери [2]. Забезпечення ефективної мотивації персоналу є одним із пріоритетних напрямів діяльності керівництва закладів охорони здоров'я, адже саме активізація людського потенціалу сприяє підвищенню якості медичних послуг та загальної ефективності роботи установи [8; 9].

Водночас у сучасних економічних умовах механізм мотивації у сфері охорони здоров'я України залишається недостатньо розвиненим. На практиці часто застосовуються застарілі або неефективні підходи до стимулювання праці, що негативно впливає на якість обслуговування пацієнтів та знижує конкурентоспроможність медичних закладів.

Мотивація персоналу як складова системи управління спрямована на узгодження особистих інтересів працівників із цілями діяльності закладу охорони здоров'я. Основу трудової активності медичного персоналу складають матеріальні потреби, інтерес до професійного розвитку, потреба у

визнанні результатів праці та соціальній значущості [3]. Тому керівництво медичних установ має забезпечувати не лише справедливу матеріальну винагороду, але й створювати умови для професійної самореалізації, кар'єрного зростання та безперервного підвищення кваліфікації працівників [10].

Мотивація персоналу розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у професійній діяльності. Успіх функціонування закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від ефективності реалізації системи мотивації на всіх рівнях управління [5; 8]. Головною метою процесу мотивації є максимальне використання трудового потенціалу працівників для підвищення якості медичних послуг, зміцнення репутації закладу та досягнення його стратегічних цілей [9].

У загальній структурі мотивації медичного персоналу можна виокремити п'ять основних напрямків: умови праці, забезпечення ресурсами, визнання досягнень, ефективні взаємовідносини в колективі та рівень відповідальності працівників (рис. 1) [7].



Рис. 1. Види мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Управління персоналом медичних установ орієнтується на побудову системи стимулювання та мотивації, яка не лише підтримує виконання

посадових обов'язків, а й сприяє розвитку професійної ініціативи, підвищенню відповідальності та досягненню стратегічних цілей закладу охорони здоров'я [8]. Зосередження зусиль співробітників на досягненні цілей, визначених у стратегії розвитку медичного закладу, є результатом ефективного управління людськими ресурсами [5].

Кінцевою метою такої роботи є досягнення максимальної конвергенції між організаційними очікуваннями закладу і особистими інтересами працівників щодо їхньої професійної діяльності. Створення умов, за яких медичні працівники відчувають зацікавленість у підвищенні своєї продуктивності, формує основу для стійкої мотивації та забезпечує високий рівень якості надання медичних послуг [3; 5; 8].

Стимулювання праці в закладах охорони здоров'я означає створення таких умов, за яких працівники прагнуть працювати продуктивніше, відчувають задоволення від результатів власної праці та мають чітке бачення взаємозв'язку між своїми зусиллями й винагородою [1; 10]. Найпростіша модель стимулювання праці через задоволення потреб представлена на рис. 2.



Рис. 2. Модель стимулювання трудової діяльності медичних працівників через задоволення потреб

Як видно з рис. 2, основою стимулювання праці медичних працівників є своєчасне виявлення та задоволення їхніх професійних і соціальних потреб. Формування відповідних мотивів і цілеспрямованих дій працівників базується

на глибокому розумінні їхніх інтересів та очікувань. Ступінь задоволення потреб визначає рівень трудової активності, ефективність виконання професійних обов'язків та загальну результативність діяльності закладу охорони здоров'я.

Сила мотивації працівника безпосередньо визначається гостротою його потреб. Чим сильніше бажання медичного працівника задовольнити певну потребу – наприклад, підвищити кваліфікацію, отримати справедливу винагороду чи досягти професійного визнання, – тим більшу активність він проявлятиме у своїй трудовій діяльності. Таким чином, важливим чинником у системі мотивації є комплекс потреб, мотивів та прагнень особистості, які визначають причини її дій і допомагають пояснити рішення, що приймаються в процесі професійної діяльності [5; 7].

У системі управління персоналом медичних установ важливу роль відіграють системи винагород, які спрямовані на заохочення працівників до ефективної професійної діяльності [2; 5]. Винагорода у цьому контексті розглядається ширше, ніж лише фінансова компенсація: вона охоплює також моральне визнання, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання та соціальну підтримку. Важливо розуміти, що уявлення про цінність винагороди є індивідуальним для кожного працівника, тому оцінка ефективності системи стимулювання має враховувати різноманіття особистісних очікувань та потреб [7].

Основні параметри трудової діяльності медичних працівників з точки зору мотивації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні параметри трудової діяльності медичних працівників з точки зору трудової мотивації

Основні параметри роботи	Основні психологічні стани	Стимулювання працівника
- чіткість визначення функціональних обов'язків;	- відчуття особистої відповідальності за здоров'я пацієнтів;	- висока внутрішня мотивація до підвищення якості медичних послуг; - прагнення до безперервного професійного розвитку;

<ul style="list-style-type: none"> - значущість медичної діяльності для пацієнтів і суспільства; - різноманітність професійних навичок і клінічних компетенцій; - наявність зворотного зв'язку з пацієнтами і керівництвом 	<ul style="list-style-type: none"> - усвідомлення професійної важливості своєї роботи; - гордість за позитивні результати лікування; - впевненість у власній професійній компетентності 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень задоволення від праці; - зниження рівня професійного вигорання; - стабільність кадрового складу та зменшення плинності персоналу
---	--	---

Як видно з табл. 1, ефективна трудова діяльність медичних працівників значною мірою залежить від чіткого визначення їхніх обов'язків, усвідомлення соціальної значущості роботи та можливості професійного розвитку. Формування позитивних психологічних станів, таких як відчуття відповідальності, професійної гордості та впевненості у власних силах, сприяє підвищенню мотивації та якості надання медичних послуг. Система стимулювання, орієнтована на задоволення потреб працівників та підтримку їх професійного зростання, є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування закладу охорони здоров'я.

Система стимулювання праці в закладах охорони здоров'я повинна бути тісно узгоджена з цінностями медичних працівників, структурою їхніх професійних інтересів, а також відповідати повному потенціалу наявної робочої сили [4; 7]. Важливо, щоб стимули, які застосовуються в закладі, відповідали не тільки професійним потребам персоналу, але й сприяли розвитку особистісної мотивації, орієнтованої на якісне обслуговування пацієнтів та професійне самовдосконалення [8].

Основна функція стимулювання полягає у впливі на трудову активність персоналу шляхом застосування різних форм заохочення за ефективну працю: як індивідуальних, так і колективних [5; 10]. Система заохочень включає як матеріальні стимули (премії, підвищення заробітної плати, додаткові соціальні гарантії), так і нематеріальні (визнання професійних заслуг, позитивна оцінка керівництва, можливості кар'єрного зростання). Використання цих форм впливу активізує роботу органів управління закладом охорони здоров'я, сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищує загальну ефективність діяльності медичної установи [3].

Суть стимулювання полягає в тому, що працівники закладу охорони здоров'я виконують свої професійні обов'язки на основі чітко визначених управлінських рішень, які змінюють умови праці, формують нові можливості для професійного росту та забезпечують справедливу оцінку внеску кожного працівника [2].

Важливим аспектом є оцінка впливу різних видів заохочень на ефективність праці:

- підвищення продуктивності праці внаслідок введення стимулів;
- інерція мотивації, коли дія стимулів поступово слабшає через звикання працівників до постійних заохочень;
- зниження продуктивності через відсутність підтримки мотивації;
- неефективні стимули, які не викликають очікуваної активності серед працівників;
- демотивуючі стимули, які можуть, навпаки, викликати незадоволення або втрату інтересу до професійної діяльності [4; 5; 10].

Таким чином, для побудови ефективної системи стимулювання у закладі охорони здоров'я необхідно глибоко розібратися в природі мотивації працівників. Мотивація формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають особистість до активної трудової діяльності, прагнення до досягнення професійних цілей та реалізації особистісного потенціалу.

Отже, стимулювання праці є одним із ключових засобів реалізації мотивації медичних працівників. Завдяки певним стимулам і заохоченням формується активна поведінка співробітників, організовується їхня професійна діяльність, створюється бажання працювати якісно, прагнення до розвитку, підвищення кваліфікації та досягнення високих результатів у сфері медичного обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н.П. (2013). Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. № 5 (43). С. 103-105.

2. Балабанова Л.В. (2006). *Управління персоналом. К.: Професіонал.* 512 с.
3. Баник О. (2010). Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 2, Т. 2. С. 87-91.
4. Богацька Н.М. (2015). Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* № 3. С. 210-214.
5. Данюк В.М., Куценко В.С. (2006). *Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ.* 360 с.
6. Ільїн Д.В., Кубіцький С.О. (2023). Система професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень.* Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. С. 40-47.
7. Козлова І.О., Морозов О.М. (2021). Особливості мотивації персоналу підприємств галузі медичних послуг. *Репозиторій ХНЕУ.* URL: <https://repository.hneu.edu.ua>
8. Колот А.М. (2022). Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ. 337 с.
9. Пешкова М.І., Кубіцький С.О. (2025). Формування механізму ефективного стимулювання праці персоналу закладу охорони здоров'я. *Science of XXI century: development, main theories and achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VIII International Scientific and Theoretical Conference, May 2, 2025.* The Hague, Netherlands: International Center of Scientific Research. P. 43-47.
10. Рябоконт В.П. (2001). Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України.* № 5. С. 10-16.

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Гуманітарно-педагогічний факультет
Кафедра управління та освітніх технологій**



МАТЕРІАЛИ

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології,
провідництво та менеджмент в освіті»
«Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology,
Guidance and Management of Education»**

**Національний університет біоресурсів і природокористування України,
кафедра управління та освітніх технологій
AKG Global Support Services (OPC) Private Limited – Індія,
Університет Патил Відьяпіт – Індія,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський
державний інститут»,
Херсонським навчально-науковим інститутом Національного
університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
Поліський національний університет,
кафедра комп'ютерних технологій та системного моделювання**

1 жовтня 2025 р.

Київ 2025 р.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 3 від 17.10.2025 р.)

Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті / Матеріали міжнародної дистанційної науково-практичної конференції, м. Київ, 1 жовтня 2025 р. Київ : НУБіП України. 2025. 192 с.

Збірник наукових праць укладено за матеріалами Міжнародної дистанційної наукової конференції «**Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті**», яка відбулась 1 жовтня 2025 року в Національному університеті біоресурсів і природокористування України. В матеріалах збірника висвітлюються сучасні тенденції подальшого розвитку освіти в Україні й світі в епоху цифровізації, розв'язання нагальних проблем у соціокультурній та соціально-гуманітарній сферах шляхом синергетичної інтеграції інновацій, управління та технологій, освітнього менеджменту та провідництва.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

Редакційна колегія:

Савицька І.М., канд. філос. наук, доц. декан факультету (голова);

Кубіцький С. О., канд пед. наук, проф. завідувач кафедри управління та освітніх технологій;

Гречаник Н. І., д-р пед. наук, проф.

Шумілова І. Ф., д-р пед. наук, доц.;

Базелюк В.Г., канд. пед. наук, доц.

Відповідальна за випуск – Гречаник Н.І., д-р пед. наук, проф.

ISBN 973-966-8063-79-4