

DOI: 10.15276/ETR.04.2024.3
DOI: 10.5281/zenodo.13840762
UDC: 331.101.3
JEL: H52, I19, J31

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

METHODS AND ORGANIZATIONAL COMPONENTS OF INCREASING THE LEVEL OF MOTIVATION OF MEDICAL INSTITUTION PERSONNEL IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Kostiantyn M. Hromtsev
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
ORCID: 0009-0007-7505-6761
Email: kostosg@gmail.com

Received 15.07.2024

Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. Науково-методична стаття.

У статті розглядаються ефективні методи мотивації, враховуючи специфіку роботи медичних працівників, і наголошується на важливості комплексного підходу для підвищення продуктивності та якості надання медичних послуг. Метою статті є обґрунтування ефективних інструментів і організаційних складових, спрямованих на підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. Обґрунтовано важливість впровадження як матеріальних стимулів (підвищення заробітної плати, пільги), так і нематеріальних інструментів (визнання заслуг, підтримка керівництва, можливості професійного розвитку). Включення різних методів морального стимулювання, таких як визнання заслуг і підтримка професійного розвитку, поряд із традиційними матеріальними стимулами, сприятиме підвищенню рівня мотивації та продуктивності медичних працівників в умовах невизначеності.

Ключові слова: медичний заклад, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, трудова діяльність, залученість медичного персоналу

Hromtsev K.M. Methods and Organizational Components of Increasing the Level of Motivation of Medical Institution Personnel in Conditions of Uncertainty. Scientific and methodical article.

The article considers effective methods of motivation, taking into account the specifics of the work of medical workers, and emphasizes the importance of an integrated approach to improving the productivity and quality of providing medical services. The purpose of the article is to substantiate effective tools and organizational components aimed at increasing the level of motivation of medical institution personnel in conditions of uncertainty. The importance of implementing both material incentives (salary increases, benefits) and non-material tools (recognition of merit, management support, opportunities for professional development) is substantiated. The inclusion of various methods of moral stimulation, such as recognition of merit and support for professional development, along with traditional material incentives, will contribute to increasing the level of motivation and productivity of health workers in conditions of uncertainty.

Keywords: medical institution, staff motivation, non-material motivation, work activity, involvement of medical staff

Сектор охорони здоров'я зазнає значних змін по всьому світу, що впливає не тільки на організацію роботи лікарень, амбулаторій, спеціалізованих будинків догляду тощо, а й на пацієнтів, персонал та інших зацікавлених сторін [16]. В умовах сучасних викликів, таких як глобальні пандемії, економічні кризи та нестабільність на ринку праці, питання мотивації персоналу медичного закладу медичних закладів набуває особливої ваги. Медичний персонал, який працює на передовій боротьби зі здоров'ям населення, зазнає значних фізичних та емоційних навантажень [22] і важливим стає факт, що в таких умовах важливо не лише забезпечити працівників необхідними ресурсами, а й підтримувати їхню мотивацію на високому рівні [18].

Мотивація медичних працівників безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів та загальну ефективність роботи закладу охорони здоров'я і присутній високий рівень мотивації сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та покращенню морального стану колективу [21]. Умови невизначеності, що виникають унаслідок зовнішніх чинників, таких як пандемії, економічна нестабільність та політичні кризи, створюють додаткові перешкоди для підтримки стабільної роботи медичних закладів, і власне в таких умовах особливо важливо застосовувати ефективні інструменти та організаційні складові для підтримки та підвищення мотивації персоналу медичного закладу [17]. Дослідження, присвячене інструментам та організаційним складовим підвищення мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності, є надзвичайно актуальним, воно дозволяє виявити найефективніші методи стимулювання працівників, що сприяють збереженню високого рівня мотивації та забезпеченню стабільної роботи медичних установ навіть в найскладніших умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Згідно з дослідженнями Ковальової О. [7] та Грікової М. [20], мотивація медичного персоналу в умовах пандемії COVID-19 зазнала значних змін. Автори вказують на важливість як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для підтримки морального духу та працездатності медичних працівників. Дослідження також підкреслює, що в умовах високого стресу та навантаження на медичні установи, потреба в ефективних мотиваційних програмах зростає.

Згідно з дослідженнями Ситник Й., Верещинська С. [13], нематеріальні стимули, такі як визнання заслуг, можливості для професійного розвитку, підтримка з боку керівництва та створення сприятливого робочого середовища, відіграють вирішальну роль у підвищенні мотивації медичних працівників. Вони стверджують, що мотивація, заснована на нематеріальних чинниках, є стійкішою та витривалішою порівняно з матеріальними стимулами.

Важливість організаційних складових у мотивації медичного персоналу підкреслюється в роботах Гавриш О. із колегами [4], Македон В., Цимбал Є. [11], Гринько Т. із колегами [19]. Вони зазначають, що організаційна культура, ефективне управління персоналом, підтримка з боку керівництва та можливості для кар'єрного зростання є ключовими елементами успішних мотиваційних програм і такі фактори сприяють створенню сприятливого робочого середовища, що підвищує задоволеність працівників та їхню ефективність.

Дослідження Остапчук Т., Бірюченко С., Лебединець Л., Палій О., Случич Н. [12] акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до мотивації медичного персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Вже далі Шарапова Т. [14] підкреслює, що успішна мотиваційна програма повинна враховувати специфіку роботи медичних працівників та адаптуватися до умов невизначеності, що дозволяє досягти балансу між особистими потребами працівників та цілями організації А в роботі Крупського О. та Стасюк Ю. наголошується, що вплив корпоративного стилю медичного закладу на мотивацію медичного персоналу є суттєвим фактором, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та якості надання медичних послуг. [8]

Аналіз літератури свідчить про важливість розробки та впровадження комплексних мотиваційних програм, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. В умовах невизначеності особливої ваги набувають нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання заслуг, професійний розвиток та підтримка з боку керівництва медичних закладів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Враховуючи високу щільність наукових публікацій з питання загальної трудової мотивації, ми відзначаємо недостатність дослідження

питання програм мотивації медичних працівників, які сприятимуть покращенню якості надання медичних послуг і загальної ефективності роботи медичних закладів.

Метою статті є дослідження і обґрунтування ефективних інструментів і організаційних складових, спрямованих на підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності.

Завдання дослідження:

- оцінити основні проблеми та виклики, з якими стикаються медичні заклади та їх персонал в умовах невизначеності.
- виявити ключові матеріальні та нематеріальні чинники, що впливають на мотивацію медичних працівників.
- створити набір ефективних інструментів та методів для підвищення мотивації медичного персоналу, враховуючи специфіку роботи в умовах невизначеності.
- обґрунтувати організаційні складові, які можуть бути впроваджені для покращення мотивації, включаючи зміну управлінських підходів, удосконалення комунікаційних процесів та розвиток корпоративної культури.

Дослідження має на меті сприяти підвищенню рівня мотивації медичних працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на якість надання медичних послуг і загальну ефективність роботи медичних закладів в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах невизначеності, коли медичні працівники стикаються з високим рівнем стресу та нестабільністю, мотивація стає ключовим елементом, що визначає їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки. Мотивація впливає на якість надання медичних послуг, адже мотивовані працівники більш схильні до самовідданої роботи, швидкого прийняття рішень і високої продуктивності. Матеріальні стимули, такі як підвищення заробітної плати та надання додаткових пільг, є важливими аспектами мотивації, однак, в поточних умовах невизначеності не менш важливими стають нематеріальні фактори. Визнання заслуг, підтримка з боку керівництва, можливості для професійного розвитку та навчання – все це сприяє підвищенню морального духу та відчуття значущості своєї праці серед медичних працівників. Умови функціонування сучасних державних закладів охорони здоров'я вимагають пошуку ефективних методів мотивації, які б враховували специфіку роботи медичних працівників та забезпечували їх зацікавленість у підвищенні продуктивності, якості та ефективності надання медичних послуг [10]. Проблеми підвищення мотивації працівників є комплексними і потребують всебічного підходу до їх вирішення (рис. 1).

В сфері охорони здоров'я вважається достатнім простої матеріальної винагороди як основного мотиваційного чинника. Іноді така політика успішна, а оскільки мотив це усвідомлене спонукання до досягнення певної мети, що розуміється

людиною, як особиста необхідність, потреба, то до структури мотиву включаються, крім потреб дії щодо їх досягнення, та витрати, пов'язані з цими діями. Мотивація представлена мотивуванням та стимулюванням і якщо мотивування є процесом на людини з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження у ньому певних мотивів, то стимулювання полягає у використанні цих мотивів.

З розвитком охорони здоров'я все більше приділяється увага мотиваційної функції управління, коли віддається перевага мотивації над

адміністративним та жорстким контролем. Причому найпоширенішою групою чинників, що мотивують, стають не «батіг і пряник» і не страх і дисциплінарна відповідальність, а група факторів, що включає довіру, авторитет, винагороду. Велике значення мають гарантії зайнятості, умови праці. Заохочування медичного персоналу медичного закладу та дії його до досягнення певних цілей орієнтуються на цінності, які розподіляються за пріоритетами. При цьому в дослідженнях часто звертаються до бальної оцінки цінностей.

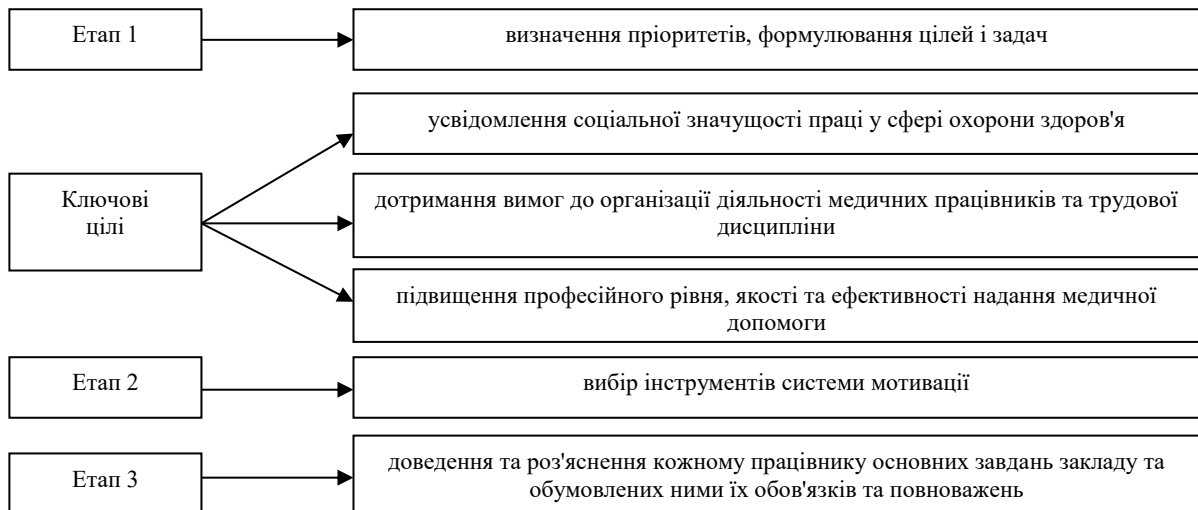


Рисунок 1. Етапи формування механізму мотивації персоналу в медичних закладах сфери

Джерело: складено автором за матеріалами [3, 13, 19]

Система мотивації повинна включати різноманітні інструменти, що можуть застосовуватися залежно від конкретних обставин. Стимули мають бути досить потужними, щоб впливати на поведінку працівників, але при цьому залишати їм свободу вибору своїх дій. Сьогодні медичні заклади стикаються з серйозними фінансовими проблемами і тому важливо оптимізувати співвідношення між матеріальними та нематеріальними стимулами [3]. На нашу думку, сучасна система матеріальної мотивації в медичних установах повинна відповідати таким критеріям:

- забезпечення заробітної плати медичних працівників на рівні середньої зарплати в економіці;
- надання фінансової та соціальної підтримки молодим спеціалістам;
- посилення диференціації оплати праці, збільшення її стимулюючої частини (щонайменше 25-30%);

Впровадження в медичних організаціях систем економічного стимулювання на основі обліку реальних обсягів послуг та показників кінцевого результату лікувально-профілактичної діяльності окремих підрозділів та працівників. Запропонований підхід забезпечить не лише фінансову стабільність медичних закладів, але й підвищить рівень мотивації працівників, сприяючи кращому

наданню медичних послуг та загальному розвитку галузі охорони здоров'я [2].

Незважаючи на те, що матеріальна винагорода є необхідним аспектом мотивації персоналу медичного закладу, вона часто виявляється недостатньою для досягнення високого рівня трудової мотивації та підвищення якості роботи. Зокрема, у вузьких фахівців центральних районних лікарень, які мають значний досвід та високий рівень професійної підготовки, мотивація може знижуватися, якщо вони вважають, що їх зусилля не оцінені належним чином. Ключовими напрямками нематеріального стимулювання медичних працівників є моральне, організаційне стимулювання та стимулювання вільним часом. Вибір конкретного методу нематеріального стимулювання залежить від мети, для якої він застосовується, і ситуації, в якій він використовується, а також від ступеня відповідності інтересів медичних працівників цілям організації [2].

Моральне стимулювання трудової діяльності полягає в регулюванні поведінки працівників через громадське визнання та підвищення їхнього престижу. Такий вид стимулювання заснований на потребі працівника бути визнаним і отримувати вдячність. Основна суть морального стимулювання полягає у поширенні інформації про результати трудової діяльності, заслуги та досягнення медичних працівників перед організацією або колективом. Методи морального стимулювання

мають інформаційну природу і вони передбачають передачу відомостей про заслуги медичних працівників, де об'єктом стимулювання виступає колектив організації, група або окремих працівників, а джерелом інформації є керівництво. Каналом зв'язку є засоби передачі інформації, як вербальні, так і візуальні. Ефективність морального стимулювання залежить від способів передачі оціночної інформації про медичного працівника та її форм. Моральне стимулювання повинно викли-

кати позитивні емоції та настрої, формувати позитивну мотивацію та сприятливе ставлення до роботи, підвищуючи цінність організації в очах медичного працівника та значимість його праці [6]. Таким чином, нематеріальні чинники мотивації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності трудової діяльності, сприяють створенню сприятливого робочого середовища та забезпечують високий рівень задоволеності працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Методи морального стимулювання персоналу медичного закладу

Група методів морального стимулювання	Методи морального стимулювання
1. Регулювання взаємин в колективі	<ul style="list-style-type: none"> – комплектувати відділення медичного закладу з урахуванням фактору психологічної сумісності медичних працівників; – наукова обґрунтованість підбору керівних кадрів, а також періодична атестація та навчання; – використовувати демократичний стиль управління; – застосовувати соціально-психологічні методи, які сприяють формуванню навичок ефективної взаємодії та порозуміння у членів колективу.
2. Офіційне визнання заслуг	<ul style="list-style-type: none"> – встановити дошки пошани; – згадувати про досягнення на публічних заходах, нарадах; – нагороджувати заслужених медичних працівників дипломами, грамотами, корпоративними нагородами, путівками, цінними подарунками, грошовими сумами (статусними преміями); – представити медичних працівників до громадських, професійних і державних нагород.
3. Організація корпоративних заходів	<ul style="list-style-type: none"> – проводити заходи тимблдінга (командоутворення); – проводити професійні конкурси; – проводити корпоративні свята; – проводити значущі для медичних працівників події.
4. Систематичне інформування персоналу медичного закладу	<ul style="list-style-type: none"> – проводити збори трудового колективу; – проводити розширені наради; – проводити цілеспрямовану інформаційну роботу; – показувати презентації успішних проектів; – налагодити роботу локальних корпоративних ЗМІ (локальна інформаційна мережа, сайт тощо, корпоративні чати у соціальних мережах).

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 14, 19]

Організаційне стимулювання передбачає регулювання поведінки працівників шляхом підвищення їхнього задоволення від роботи. Задоволеність трудовою діяльністю, як емоційно-оціночне ставлення колективу або окремих осіб до умов і процесу виконання роботи, формується через комплексний вплив на різні аспекти трудового життя. Ці аспекти включають оплату праці, продуктивність, зміст роботи, умови праці, організаційну культуру, відносини в колективі та якість трудового життя.

Одним з ключових чинників є зміст трудової діяльності, що відображає різноманітність трудових операцій і функцій, виконуваних у процесі роботи. Професійна діяльність може зацікавити медичних працівників складністю завдань або загадковістю кінцевого результату, наприклад, для геологів у дослідженнях чи для вчених у проведенні експериментів. Така діяльність кидає виклик, стимулюючи працівників до максимальної самовіддачі. Професійно зацікавлені працівники знаходять задоволення не лише у вирішенні складних завдань, але й у самому процесі пошуку ефективних рішень. Для них робота стає не просто засобом досягнення зовнішніх цілей, а самодостатньою цінністю [5].

Коли медичний працівник відчуває задоволення від результату та процесу виконання завдань, це мотивує його продовжувати працювати з ентузіазмом. Він очікує винагороди у вигляді позитивних емоцій і задоволення від трудової діяльності, що підвищує його трудову мотивацію. Це виявляється у повній концентрації уваги, емоцій та думок на роботі, відчутті фізичної та розумової залученості.

У таблиці 2 представлені методи організаційного стимулювання, спрямовані на підвищення почуття задоволеності працівників своєю роботою в організації і наведені методи включають різні підходи до покращення умов праці, розвитку корпоративної культури та забезпечення емоційної підтримки, що сприяє формуванню позитивної мотивації та підвищенню ефективності трудової діяльності.

Однією з найбільш актуальних проблем сучасного працівника є дефіцит вільного часу. Посилення конкуренції на ринку праці, економічні виклики та зростання інформаційних потоків підвищують цінність стимулу «вільний від роботи час», що спонукає працівників шукати шляхи для ефективного використання робочого часу, розвитку та освоєння нових технологій, а також для особистісного і професійного зростання,

підтримки дружніх і сімейних стосунків, занять спортом та відпочинку [20]. У системі стимулювання персоналу медичного закладу та управління мотивацією в організації особливо важливим є використання стимулу вільного часу. Стимулю-

вання вільним часом полягає в регулюванні зайнятості працівників, забезпечуючи їм можливість реалізовувати професійні інтереси без шкоди для особистого життя, відпочинку та здоров'я [23].

Таблиця 2. Методи організаційного стимулювання персоналу медичного закладу

Група методів організаційного стимулювання	Методи організаційного стимулювання
1. Організація трудових змагань	<ul style="list-style-type: none"> – проводити професійні конкурси; – проводити змагання колективів: медичних працівників груп, філій, відділів, підрозділів, за економію ресурсів або часу, досягнення великих результатів; – проводити конкурси професійного майстерності медичних працівників; – проводити змагальні наукові класи провідних медичних спеціалістів.
2. Залучення персоналу медичного закладу в процес управління	<ul style="list-style-type: none"> – формувати самоврядні автономні колективи і заохочувати добровільні об'єднання медичних працівників в групи по вирішенню тих або інших проблем організації; – надавати можливість групового обговорення рішень; – організація зворотного зв'язку; – делегувати повноваження; – використовувати схеми винагороди ідей (схема результативна, якщо працівники знають, як можна вносити пропозиції, вірять у те, що вони будуть помічені, розглянуті, що їх пропозиції чекають і винагородять); – надати свободу розпоряджатися ресурсами (обладнанням та іншими матеріалами фондами).
3. Управління кар'єрою	<ul style="list-style-type: none"> – планувати, мотивувати і контролювати індивідуальний професійний розвиток і посадовий зріст кожного медичного працівника; – організувати придбання необхідного рівня професійної підготовки; – шукати і підтримувати талановитих спеціалістів; – заохочувати ініціативу і творчість; – оцінювати і аналізувати результати і способи діяльності, професійних і особистих якостей працівника.
4. Підвищення якості трудового життя	<ul style="list-style-type: none"> – покращити організацію трудової діяльності; – збільшити обсяги роботи; – розширити змістовність праці; – інтелектуалізувати трудові функції; – організувати професійне навчання і розвиток медичних працівників; – покращити обладнання медичних працівників місць та умови праці.

Джерело: власна розробка автора

Сучасний розвиток науки, культури, мистецтва, матеріального добробуту та інформаційних технологій розширює інтереси людей, які виходять за рамки їхньої професійної діяльності. Багато працівників сьогодні потребують вільного часу, щоб збалансувати роботу та особисте життя, користуючись усіма перевагами сучасного суспільства, що також є характерним і для персоналу медичних закладів [12]. Основна мета

стимулювання вільним часом полягає у заохоченні працівників за високу продуктивність та трудові досягнення шляхом надання їм гнучкого робочого графіка, додаткового часу для відпочинку та використання гнучких форм зайнятості (табл. 3.), що має допомогти персоналу медичного закладу підтримувати баланс між роботою та особистим життям, підвищуючи їхнє задоволення від праці та загальний рівень мотивації.

Таблиця 3. Методи стимулювання персоналу медичного закладу вільним часом

Група методів стимулювання вільним часом	Методи стимулювання вільним часом
1. Встановлення гнучкого режиму робітника часу	<ul style="list-style-type: none"> – вахтова форма роботи; при обов'язковому дотриманні загальних норм робочого часу, дозволити саморегулювання спільної тривалості робітника року, тижня, дня; застосувати методи поділу роботи.
2. Застосування гнучких форм зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> – гнучкий робочий графік; – робота за змінним графіком; – часткова зайнятість; – дистанційна робота; – робота за контрактом.
3. Надання додаткового часу для відпочинку	<ul style="list-style-type: none"> – надати додаткову відпустку без збереження заробітної плати; – надати творчу відпустку; – надати додаткову оплачувану відпустку; – надати приєднання додаткових днів до відпустки; – надати позапланову одноденну оплачувану відпустку.

Джерело: власна розробка автора

Трудова діяльність є основою життя працівників і суттєво впливає на їхнє задоволення життям, що є важливим показником соціального добробуту. Сучасний роботодавець формує соціально стабільну особистість працівника XXI століття через автоматизацію рутинних операцій, збагачення робочих завдань, кар'єрний ріст та залучення медичних працівників до управління своєю працею та організацією в цілому. Таким чином, при рішенні основних завдань в області нематеріального стимулювання, управлінська діяльність повинна полягати в:

- підтримці і формуванні організаційної культури;
- зниженні показника плинності кадрів за рахунок залучення до організації молодих, висококваліфікованих спеціалістів, тобто. надання організації кадрів в потрібний час, певної якості та кількості;
- формуванні позитивного іміджу організації, як результативного та успішного роботодавця;
- формуванні продуктивної робочої обстановки і сприятливого соціально-психологічного клімату в первинному колективі і організації в загалом.

В умовах невизначеності впровадження змін потребує ретельного планування та гнучкого підходу. Перше, що потрібно враховувати, це психологічний стан персоналу. Медичні працівники, що стикаються з високими рівнями стресу та навантаження, потребують не лише матеріальної, але й моральної підтримки і важливою складовою стає комунікація – керівництво повинно відкрито спілкуватися з персоналом, пояснювати причини змін і їхні очікувані наслідки [8].

Для успішного впровадження змін необхідно також залучати працівників до процесу прийняття рішень. Це підвищує рівень їх залучення та відповідальності за результати. Крім того, важливо забезпечити навчання та підтримку під час переходу до нових умов праці, щоб мінімізувати опір змінам і забезпечити їх ефективну реалізацію.

Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційних програм є ключовими елементами управління мотивацією персоналу медичного закладу. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії мотивації. Для цього можна використовувати різні методи, такі як опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз ключових показників ефективності. Критерії оцінки успішності мотиваційних програм можуть включати:

- рівень задоволеності працівників роботою;
- плинність кадрів;
- продуктивність праці;
- якість надання медичних послуг;
- відгуки пацієнтів.

Регулярний моніторинг рівня мотивації допомагає своєчасно виявляти тенденції та

проблеми, що можуть впливати на ефективність роботи медичного закладу. Аналізуючи дані, керівництво медичного закладу може приймати обґрунтовані рішення щодо коригування мотиваційних стратегій, щоб забезпечити їхню відповідність поточним потребам та умовам. Впровадження мотиваційних інструментів у медичному закладі в умовах невизначеності є складним, але необхідним процесом. Воно вимагає ретельного планування, ефективної комунікації та залучення працівників до прийняття рішень. Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційних програм дозволяють своєчасно коригувати стратегії та забезпечувати високу якість надання медичних послуг. Впровадження таких інструментів сприяє підвищенню задоволеності персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність роботи медичного закладу.

Висновки

Було виявлено, що в умовах невизначеності та високого рівня стресу, такі чинники, як моральна підтримка, визнання заслуг, а також можливості для професійного розвитку та навчання стають ключовими елементами, що визначають здатність медичних працівників ефективно виконувати свої обов'язки. Дослідження показали, що матеріальна винагорода є важливим, але недостатнім чинником мотивації персоналу медичного закладу. Підвищення заробітної плати та надання додаткових пільг мають значення, проте в умовах невизначеності акцент слід робити на нематеріальні аспекти мотивації для досягнення високого рівня трудової мотивації та покращення якості роботи.

Було обґрунтовано, що ефективні методи мотивації повинні враховувати специфіку роботи медичних працівників, забезпечувати баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, а також орієнтуватися на індивідуальні потреби та інтереси персоналу. Регулярний моніторинг рівня мотивації та аналіз ключових показників ефективності дозволяють своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії мотивації, забезпечуючи їхню відповідність поточним потребам та умовам.

Було доведено, що застосування диференційованих методів стимулювання, які враховують індивідуальні потреби та особливості працівників, сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою. Такий підхід дозволяє керівництву медичних закладів краще розуміти, що саме мотивує кожного медичного працівника, і відповідно адаптувати мотиваційні стратегії. Гнучкі форми зайнятості, такі як гнучкий робочий графік, часткова зайнятість, дистанційна робота та тимчасова зайнятість, дозволяють медичним закладам швидко адаптуватися до змінних умов та вимог, забезпечуючи при цьому високу мотивацію та задоволеність працівників.

Abstract

The article focuses on the development of tools and organizational components aimed at increasing the level of motivation of the staff of medical institutions. Material incentives, such as salary increases and additional benefits, are important aspects of motivation. However, in conditions of uncertainty, intangible factors become no less important. The modern operating conditions of public health care institutions require the search for effective motivation methods that would take into account the specifics of the work of medical workers and ensure their interest in increasing the productivity, quality and efficiency of providing medical services. The problems of increasing employee motivation are complex and require a comprehensive approach to their solution. The article discusses a variety of motivational tools that can be used depending on specific circumstances. Incentives should be powerful enough to influence the behavior of employees, but at the same time leave them the freedom to choose their actions. Today, medical institutions face serious financial problems, so it is important to optimize the ratio between material and non-material incentives. The proposed approach will ensure not only the financial stability of medical institutions, but also increase the level of motivation of employees, contributing to the better provision of medical services and the general development of the health care industry. Despite the fact that material reward is a necessary aspect of the motivation of the staff of medical institutions, it often turns out to be insufficient for achieving a high level of work motivation and improving the quality of work. The key areas of non-material stimulation are moral and organizational stimulation, as well as stimulation in free time. The choice of a specific method of non-material stimulation depends on the purpose for which it is used and the situation in which it is used, as well as on the degree of compliance of the interests of medical workers with the goals of the organization. Moral stimulation of labor activity consists in regulating the behavior of employees through public recognition and increasing their prestige. The main essence of moral stimulation is to spread information about the results of work, merits and achievements of medical workers before the organization or team. The effectiveness of moral stimulation depends on the methods of transmitting evaluative information about medical workers and its forms. Thus, intangible factors of motivation play an important role in increasing the efficiency of labor activity, contribute to the creation of a favorable working environment and ensure a high level of employee satisfaction.

Список літератури:

1. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки». 2019. № 37. С. 148-155.
2. Бабченко В.Л., Андрушко О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. Публічне управління та адміністрування. № 3 (89) 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>.
3. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. Т. 1. № 69. С. 73-78. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11.
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
5. Граціютова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. 2020. № 6. С. 25-34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3.
6. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233-237.
7. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. №71. С. 143-148. DOI: 10.32782/infrastructure71-25.
8. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. Часопис економічних реформ. 2023. № 1. С. 87-95. DOI: 10.32620/cher.2023.1.11.
9. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. № 4. С. 45-51. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.4.45.
10. Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. Академічний огляд. 2020. №1 (52). С. 91-107. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-9.
11. Македон В.В., Цимбал Є.Р. Інтеграція цифрових інструментів в управління персоналом: підвищення продуктивності роботи через інновації. Інфраструктура ринку. 2024. №77. С. 86-91. DOI: 10.32782/infrastructure77-15.

12. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є., Палій О.В., Случич Н.В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 439-446. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-11-439-446.
13. Ситник Й.С., Верещинська С.В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127-141.
14. Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. *Практика управління медичним закладом*. 2019. № 4. С. 37-46.
15. Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. №53. С. 115-119. DOI: 10.32843/infrastruct53-20.
16. Bogodistov, Y., Reck, F.M., Moormann, J., Krupskiy, O.P. Wandel im Gesundheitswesen: Analyse der Auswirkungen auf Ärzte und Patienten am Beispiel der Ukraine. *Das Gesundheitswesen*. 2019. Vol. 82, № 03. P. 236–241. DOI: 10.1055/a-0894-4775.
17. Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine*. 2002. Vol. 54, № 8. P. 1255–1266. DOI: 10.1016/s0277-9536(01)00094-6.
18. Gromtsev, K. Features of the Formation of the Policy of Motivation of Medical Personnel in the Field of Health Care. *Black Sea Economic Studies*. 2023. Vol. 84. DOI: 10.32782/bses.84-11.
19. Grynko, T., Krupskiy, O. P., Koshevyi, M., Maximchuk, O. Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2017. Vol. 12, № 8. P. 2481-2491.
20. Hricova M. Progress in health goals and treatment recommendations of diabetes mellitus patients: The influence of motivation, self-efficacy, effort, and challenge. *Psihologijске Teme*. 2021. Vol. 30. Iss. 2. P. 297-311. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pt.ffri.hr/pt/article/view/628/410>.
21. Kitsios, F., Kamariotou, M. Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*. 2021. Vol. 7, № 4. Article e06857. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e06857.
22. Krupskiy, O.P., Stasiuk, Y.M., Hromtseva, O.V., Lubenets, N.V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30, № 4. P. 215-223. DOI: 10.15421/192218.
23. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 2016. No 31(7), 868-877. DOI: 10.2147/PPA.S90323.

References:

1. Aleksandrova, R.A. (2019). Formation of an effective mechanism for motivating the work of management staff. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Sektsiia: Ekonomichni nauky*, 37, 148-155 [in Ukrainian].
2. Babchenko, V.L., & Andrushko, O.H. (2019). Priority areas of health care reform in the Zhytomyr region. *Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 3(89). Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=657> [in Ukrainian].
3. Borshch, V.I. (2019). The modern paradigm of the personnel management system of a health care institution. *Economics and Management of the National Economy*, 1(69), 73-78. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11 [in Ukrainian].
4. Havrysh, O.A., Dovgan, L.E., Kreydich, I.M., & Semchenko, N.V. (2017). *Technologies of personnel management: Monograph*. Kyiv: NTUU KPI named after Igor Sikorskyi [in Ukrainian].
5. Gratsiotova, G.O., & Yasinovska, M.O. (2020). Personnel management and increasing the personnel potential of health care institutions of Ukraine in the conditions of European integration. *Economy: Realities of Time*, 6, 25-34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3 [in Ukrainian].
6. Kvasnii, L.H., Soltysyk, O.O., & Fedyshyn, V.V. (2017). The role of motivation and stimulation of personnel in the system of ensuring the development of the enterprise. *Ekonomika i suspilstvo*, 11, 233-237 [in Ukrainian].
7. Kovaleva, O.M. (2023). Improvement of the system of motivation and work stimulation based on the assessment of the level of satisfaction of the company's employees. *Market Infrastructure*, 71, 143-148. DOI: 10.32782/infrastruct71-25 [in Ukrainian].
8. Krupskiy, O.P., & Stasiuk, Y. (2023). Organization of the corporate style of the medical institution: Functions and components. *Time Description of Economic Reforms*, 1, 87-95. DOI: 10.32620/cher.2023.1.11 [in Ukrainian].

9. Kuchynsky, V.A., & Gutsan, O.M. (2021). Formation of an effective personnel motivation system based on competency models. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, 4, 45-51. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.4.45 [in Ukrainian].
10. Makedon, V., Valikov, V., & Koshlyak, Y. (2020). The world labor market in the coordinates of the digital economy. *Akademichnyy Ohlyad*, 1(52), 91-107. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-9 [in Ukrainian].
11. Makedon, V.V., & Tsymbal, E.R. (2024). Integration of digital tools in personnel management: Increasing work productivity through innovation. *Market Infrastructure*, 77, 86-91. DOI: 10.32782/infrastructure77-15 [in Ukrainian].
12. Ostapchuk, T.P., Biryuchenko, S.Yu., Lebedynets, L.E., Palii, O.V., & Sluchych, N.V. (2021). Staff motivation in the formation and development of personnel potential of healthcare institutions of Ukraine. *Business Inform*, 11, 439-446. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-11-439-446 [in Ukrainian].
13. Sytnyk, Y.S., & Vereshchynska, S.V. (2023). Directions for improving the system of motivating personnel of medical institutions. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 9, 127-141 [in Ukrainian].
14. Sharapova, T. (2019). Employee motivation: Market trends in the medical field. *Praktyka upravlinnya medychnym zakladom*, 4, 37-46 [in Ukrainian].
15. Yankovska, V.A., & Taldaiev, V.S. (2021). Motivation of medical staff as the main function of health care facility management. *Market Infrastructure*, 51, 115-119. DOI: 10.32843/infrastructure53-20 [in Ukrainian].
16. Bogodistov, Y., Reck, F. M., Moormann, J., & Krupskiy, O. P. (2019). Wandel im Gesundheitswesen: Analyse der Auswirkungen auf Ärzte und Patienten am Beispiel der Ukraine. *Das Gesundheitswesen*, 82(03), 236-241. DOI: 10.1055/a-0894-4775 [in Germany].
17. Franco, L.M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255-1266. DOI: 10.1016/s0277-9536(01)00094-6 [in English].
18. Gromtsev, K. (2023). Features of the Formation of the Policy of Motivation of Medical Personnel in the Field of Health Care. *Black Sea Economic Studies*, 84, 68-73. DOI: 10.32782/bses.84-11 [in Ukrainian].
19. Grynko, T., Krupskiy, O. P., Koshevyi, M., & Maximchuk, O. (2017). Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2481-2491 [in English].
20. Hricova, M. (2021). Progress in health goals and treatment recommendations of diabetes mellitus patients: The influence of motivation, self-efficacy, effort, and challenge. *Psihologijske Teme*, 30(2), 297-311. Retrieved from: <https://www.pt.ffri.hr/pt/article/view/628/410> [in English].
21. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), e06857. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e06857 [in English].
22. Krupskiy, O.P., Stasiuk, Y.M., Hromtseva, O.V., & Lubenets, N.V. (2022). The influence of emotional labor of family doctors on their well-being and job satisfaction. *European Journal of Management Issues*, 30(4), 215-223. DOI: 10.15421/192218 [in Ukrainian].
23. Weldegebriel, Z., Ejigu, Y., Weldegebreal, F., & Woldie, M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health Policy and Planning. Patient Prefer Adherence*, 31(7), 868-877. DOI: 10.2147/PPA.S90323 [in English].

Посилання на статтю:

Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності / К.М. Громцев // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2024. – № 4 (74). – С. 20-28. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/20.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.3. DOI: 10.5281/zenodo.13840762.

Reference a Journal Article:

Hromtsev K.M. *Methods and Organizational Components of Increasing the Level of Motivation of Medical Institution Personnel in Conditions of Uncertainty* / K.M. Hromtsev // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2024. – № 4 (74). – P. 20-28. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/20.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.3. DOI: 10.5281/zenodo.13840762.

