

МОТИВАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Князькова Валентина Яківна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

Романченко Павло Андрійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

В умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку медичних послуг заклади охорони здоров'я все більше усвідомлюють, що ключовим чинником успіху є не лише матеріально-технічна база, а й людський капітал. Саме якість обслуговування пацієнтів визначає конкурентоспроможність медичного закладу у довгостроковій перспективі, а вона, своєю чергою, безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, залученості та вмотивованості медичного персоналу [1].

Мотивація медичного персоналу та його систематичний професійний розвиток є взаємопов'язаними складовими ефективного управління закладом охорони здоров'я. Мотивований співробітник не обмежується виконанням стандартних клінічних протоколів, але й прагне до вдосконалення власних компетенцій, ініціює нові підходи до взаємодії з пацієнтами та бере на себе відповідальність за результат. Тому тема є надзвичайно актуальною в умовах трансформації сучасної медичної галузі [2].

Мотивація в медицині як управлінська категорія охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають медичного працівника до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. У контексті якості послуг розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, бонусні системи, прив'язані до показників якості надання медичних послуг, пільгові соціальні пакети. Нематеріальна – визнання заслуг, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, що підтримує орієнтованість на пацієнта [3].

Дослідження показують, що існує пряма кореляція між рівнем задоволеності персоналу умовами праці та оцінкою якості медичних послуг з боку пацієнтів. Медичні заклади, де впроваджені комплексні системи мотивації, демонструють вищий рівень задоволеності пацієнтів та нижчий рівень плинності кадрів. Це підтверджує ланцюжок: «задоволений співробітник → якісне медичне обслуговування → задоволений пацієнт → стабільний дохід медичного закладу».

Професійний розвиток медичного персоналу охоплює сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, розширення компетентностей та адаптацію до мінливих вимог медичного ринку. У медичній галузі до основних інструментів професійного розвитку належать:

- корпоративне навчання: тренінги, воркшопи, семінари з розвитку soft skills та пацієнтоорієнтованості;
- наставництво (менторинг): передача досвіду від кваліфікованих медичних співробітників до нових;
- ротація персоналу: розширення кругозору медичних працівників через роботу в різних підрозділах;
- e-learning: дистанційне навчання з використанням цифрових платформ та LMS-систем.

Поєднання системного навчання з практикою на робочому місці забезпечує синергетичний ефект: знання, отримані на тренінгах, закріплюються в реальних ситуаціях надання медичних послуг пацієнтам. Це особливо важливо для закладів охорони здоров'я, де кожна взаємодія з пацієнтом є унікальною і вимагає від медичного персоналу гнучкості, емпатії та здатності до нестандартних рішень [4].

Попри очевидну важливість інвестицій у медичний персонал, заклади охорони здоров'я стикаються з низкою проблем та викликів при реалізації комплексних програм мотивації та розвитку. Серед них:

- обмежені фінансові ресурси: медичні заклади часто не мають достатнього бюджету на навчання персоналу;
- висока плинність кадрів: інвестиції у навчання можуть «витікати» разом зі звільненими співробітниками;
- опір змінам: частина медичного персоналу не сприймає нові формати навчання та стандарти якості;
- складність вимірювання ефективності: важко кількісно оцінити вплив мотиваційних програм на якість надання медичних послуг у короткостроковому періоді [4].

Для подолання зазначених викликів сучасний менеджмент пропонує комплексний підхід, що включає: розробку індивідуальних планів розвитку для кожного медичного робітника (IDP); впровадження систем KPI, прив'язаних до показників якості надання медичних послуг;

формування корпоративної культури, в якій навчання є цінністю, а не обов'язком; використання моделі Kirkpatrick для оцінки ефективності навчальних програм на чотирьох рівнях – реакція, навчання, поведінка, результати [5].

Важливу роль відіграє також цифровізація процесів управління медичним персоналом. Сучасні HRM-системи дозволяють автоматизувати відстеження показників розвитку медичних робітників, персоналізувати навчальні траєкторії та своєчасно виявляти проблемні зони у якості медичного обслуговування. Технології штучного інтелекту відкривають нові можливості для прогностичної аналітики: визначення ризиків звільнення ключових фахівців та своєчасного застосування утримуючих мотиваційних заходів [5].

Отже, мотивація та професійний розвиток медичного персоналу є не витратами, а стратегічними інвестиціями в конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. Їх системне впровадження в управлінську практику дозволяє підвищити якість надання медичних послуг, знизити плинність медичних кадрів, зміцнити лояльність пацієнтів та забезпечити стійке зростання медичних закладів.

Література:

1. Самокіщук Р. Моделі мотивації медичних працівників у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-147>
2. Князькова В. Я., Рудінська О. В. Формування професійної культури фахівців у медичній галузі. Забезпечення якості освіти у вищій медичній школі. *Матеріали Науково-методичної міжуніверситетської конференції з міжнародною участю*. Одеський національний медичний університет. м. Одеса. 18-20.01.2023. С. 551–554. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13302/Rudinska.pdf?sequence=1>
3. Кокорева О. В. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4. С. 388–393. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.51>
4. Мартинюк О. А., Князькова В. Я., Кравченко В. І. Удосконалення системи управлінських рішень в закладах охорони здоров'я. *Міжнародна мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Світ наукових досліджень»*. Випуск 45. С. 134-138. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/6478/>
5. Viktoriia Valakh, Olena Rudinska, Svitlana Busel, Valentyna Kniazkova. Management of medical services in Ukraine in the context of international experience. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34. No. 2. Pp. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>