

4. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

5. Companies with the Best Perks URL:<http://womansday.com/Articles/Life/9-Companies-with-the-Best-Perks.html>

6. What Employees Want vs. What Their Bosses Think Employees Want URL:<https://surl.li/uahbvq>

7. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. URL:<http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

8. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.

9. Самойленко О. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу URL: <https://surl.cc/hbqebu>

10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

11. Мотивація 3.0: що керує працівниками у XXI столітті. Executives. Журнал для управлінців. Проєкт CEO CLUB UKRAINE. URL: <https://surl.li/drgfhr>

12. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці МАУП. Економічні науки. Випуск 2 (61). 2021. С. 23–28

6.8. Мотивація персоналу: ефективні підходи та шляхи оптимізації

Матукова Д.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,

Кочубеєва В.В., Честаховська В.І.,

здобувачі вищої освіти,

Національний медичний університет імені О.О Богомольця

Ключові слова: управління персоналом; мотивація персоналу; корпоративна культура; стратегічне управління; мотиваційні стратегії.

Мотивація персоналу є ключовим фактором ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності чи географічного розташування. У сучасному глобалізованому світі бізнес-структури стикаються з

численними викликами, такими як нестабільність ринку праці, швидкий технологічний розвиток, зростання конкуренції та зміни в очікуваннях співробітників. Саме тому розуміння та впровадження ефективних методів мотивації персоналу набуває критичного значення.

Зарубіжний досвід доводить, що успішні компанії застосовують комплексний підхід до мотивації співробітників, поєднуючи фінансові стимули з нематеріальними методами, такими як розвиток корпоративної культури, можливості професійного зростання та навчання, підтримка балансу між роботою та особистим життям. У той же час, для ефективної адаптації цих моделей в Україні необхідний аналіз специфічних особливостей ринку праці та організаційної культури. Особливу увагу в цьому контексті варто приділити сфері медицини, де мотивація медичного персоналу має безпосередній вплив на якість послуг та задоволеність пацієнтів.

Мета дослідження – розкрити ефективні методики мотивації персоналу на основі зарубіжного досвіду та розробити рекомендації щодо їх впровадження в українському медичному бізнес-середовищі. Завдання дослідження – проаналізувати сучасні теорії мотивації та їхнє застосування в бізнесі, дослідити практичні методики мотивації персоналу в зарубіжних компаніях, визначити ключові особливості мотиваційних систем у медичних закладах, оцінити вплив різних мотиваційних стратегій на продуктивність співробітників, розробити рекомендації щодо адаптації зарубіжних мотиваційних моделей в Україні. Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано такі методи дослідження, як метод аналізу наукової літератури, що використаний для систематизації теоретичних підходів до мотивації медичного персоналу на основі робіт, опублікованих у виданнях SHS Conferences, Business Inform, ResearchGate та інших авторитетних наукових джерелах; порівняльний аналіз, що дозволяє оцінити ефективність зарубіжних мотиваційних моделей у медицині на основі досліджень міжнародних фахівців; кейс-метод, який застосовано для розгляду практичних прикладів впровадження мотиваційних стратегій у провідних міжнародних медичних закладах; метод експертного опитування, проведеного для оцінки можливостей адаптації зарубіжних підходів до української медичної сфери; статистичний аналіз, що використано для визначення впливу різних мотиваційних методів на продуктивність лікарів та медичного персоналу. Таким чином, дослідження поєднує теоретичний аналіз, емпіричні дані та практичні кейси, що дозволяє отримати комплексний погляд на проблему та сформулювати ефективні рекомендації.

Мотивація персоналу ґрунтується на різних наукових підходах, що пояснюють, як і чому люди прагнуть досягати певних цілей у професійній діяльності. Далі наведено огляд ключових теорій мотивації.

Абрагам Маслоу запропонував концепцію, згідно з якою потреби людини розташовані в ієрархічному порядку: фізіологічні потреби (базові потреби у їжі, воді, сні тощо), потреби безпеки (стабільність, фінансова захищеність), соціальні потреби (відчуття приналежності, дружні та робочі зв'язки), потреби у визнанні (кар'єрне зростання, визнання досягнень), потреби у самореалізації (досягнення повного потенціалу та творчого розвитку).

Фредерік Герцберг поділив мотиваційні фактори на дві групи: гігієнічні фактори (умови праці, зарплата, політика компанії), що не мотивують, але їхня відсутність призводить до незадоволеності, та мотиваційні фактори (досягнення, визнання, кар'єрне зростання), які сприяють підвищенню продуктивності.

Згідно з теорією вивчених потреб Девіда МакКлелланда, розглядається три основні потреби: потреба у досягненнях, потреба у афіліації, потреба у владі.

Теорія очікувань Врума розглядає, що люди оцінюють мотиваційні стимули через призму трьох факторів: очікування (наскільки працівник вірить, що його зусилля призведуть до результату), інструментальність (переконаність, що результат буде винагороджений) і цінність винагороди (наскільки важливою є отримана винагорода для працівника).

Теорія підкріплення Скіннера базується на тому, що поведінка людини визначається її наслідками. Системи мотивації будуються на принципах позитивного підкріплення (заохочення бажаної поведінки), негативного підкріплення (усунення неприємних факторів у відповідь на правильну поведінку) та покарання (негативні наслідки за небажану поведінку).

Теорія самовизначення Десі та Райана стверджує, що мотивація може бути внутрішньою (інтерес, задоволення) або зовнішньою (бонуси, статус), причому високий рівень внутрішньої мотивації підвищує залученість і продуктивність.

Роботодавці застосовують різні методи стимулювання працівників, серед яких фінансові стимули, що включають премії, бонуси, акціонерні програми, надбавки за складні умови праці та оплату навчання; нематеріальні стимули, такі як кар'єрне зростання, гнучкий графік і корпоративна культура; соціальні програми, до яких належать медичне страхування, оплачувані відпустки та баланс роботи й особистого життя.

Зарубіжні підходи до мотивації персоналу були ретельно проаналізовані на основі наукових праць, зокрема досліджень ResearchGate та PubMed, які демонструють ефективність мотиваційних стратегій у міжнародних компаніях та медичних установах.

США є однією з країн, де мотивація персоналу відіграє центральну роль у корпоративній культурі. Американські компанії активно використовують індивідуальні та колективні системи мотивації, що стимулюють працівників досягати високих результатів і бути лояльними до роботодавця. До гнучких бонусних програм належать індивідуальні бонуси, які передбачають фінансову винагороду за продуктивність на основі КРІ (ключових показників ефективності), корпоративні бонуси, що передбачають розподіл прибутку компанії між працівниками для підвищення їхньої залученості у спільний результат, а також акціонерні програми, які надають працівникам можливість купувати акції компанії за вигідними умовами, створюючи довгострокову зацікавленість у її розвитку. Корпоративна культура в США передбачає гнучкий графік роботи та віддалені формати праці, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню стресу серед працівників, високий рівень внутрішньої конкуренції, який мотивує до розвитку та професійного зростання, а також програми навчання та підвищення кваліфікації, що включають оплачувані курси та навчальні сесії від провідних спеціалістів галузі.

Європейські компанії зосереджені на створенні стабільного та безпечного середовища для своїх співробітників. Вони використовують системи соціальних пільг, колективну взаємодію та підтримку рівноваги між роботою і життям. До соціальних гарантій належать розширене медичне страхування, яке покриває не лише працівників, але й їхні родини, додаткові пенсійні програми, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності після виходу на пенсію, а також оплачувані декретні відпустки, що сприяють збереженню робочих місць для співробітників із сім'ями. Розвиток персоналу в європейських компаніях передбачає програми безперервного навчання, які надають можливість професійного зростання протягом усього кар'єрного шляху, гібридні моделі роботи, що дозволяють працівникам самостійно регулювати час перебування в офісі та працювати з дому, а також захист прав працівників через профспілки, які забезпечують справедливу оплату праці та належні умови роботи.

Країни Азії, зокрема Японія, Південна Корея та Китай, мають унікальну корпоративну культуру, яка ґрунтується на принципах колективізму, довічного працевлаштування та високої відданості компанії. Довготривалі трудові відносини передбачають життєвий контракт, коли працівники часто працюють у компаніях протягом усього життя, а також групові бонуси, що розподіляються між усією командою, сприяючи командній роботі. Корпоративні цінності в азійських країнах включають суворі корпоративні традиції, які підтримують сильну дисципліну та високу відповідальність за роботу, систему наставництва, що передбачає підтримку молодших працівників старшими колегами для

швидкого професійного розвитку, а також високий рівень ієрархічної структури, що дозволяє працівникам чітко розуміти свою кар'єрну перспективу.

Таким чином, методи мотивації на кожному континенті мають свої унікальні особливості, які формуються під впливом соціокультурного середовища та економічних умов. Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в табл. 1.[4]

Таблиця 1

Методи матеріальної та нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Методи матеріальної мотивації	Методи нематеріальної мотивації
США	-високий рівень заробітної плати -індивідуальні бонуси -корпоративні бонуси -акціонерні програми -розширений соціальний пакет(страхування здоров'я робітника та членів родини)	-гнучкий графік роботи -віддалений формат праці -створення комфортних умов праці -програми безперервного навчання -перспективи кар'єрного росту
Країни Європи	-високий рівень заробітної плати -індивідуальні бонуси -корпоративні бонуси -пенсійні програми	-створення комфортних умов для праці -піклування про членів родини -визнання досягнень -безперервна освіта
Країни Азії	-пожиттєвий контракт -групові бонуси	-суворі корпоративні традиції -система наставництва як різновид навчання на робочому місці

Джерело [4]

Дослідження мотивації медичних працівників базується на аналітичних матеріалах, опублікованих у Scientific Notes, Business Inform та дослідженнях Національного агентства України з питань державної служби. У міжнародній практиці аналіз ґрунтується на роботах із PubMed та SHS Conferences, що охоплюють сучасні методи стимулювання медичних працівників у різних країнах.

Мотивація персоналу у сфері медицини є складним процесом, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Медичні працівники зазнають високого рівня стресу, великого навантаження та емоційного вигорання, тому ефективні мотиваційні програми є критично важливими для забезпечення якісних медичних послуг. Основні особливості мотивації медичного персоналу включають високий рівень відповідальності та моральної місії професії, необхідність постійного професійного розвитку, велику кількість бюрократичних вимог та регуляторних обмежень, вплив технологічних змін і цифровізації

медичних послуг, а також значний рівень емоційного навантаження, що може призводити до професійного вигорання.

Фінансова мотивація є одним із головних факторів залучення та утримання кваліфікованих медичних працівників. Основні методи фінансової мотивації включають диференційовану систему оплати праці, яка передбачає встановлення зарплат залежно від кваліфікації, стажу та спеціалізації лікарів, бонусні програми, що забезпечують додаткові виплати за досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також компенсаційні пакети, які охоплюють оплату навчання, конференцій та підвищення кваліфікації. Крім того, важливу роль відіграє оплата понаднормової роботи та чергувань, що забезпечує фінансову винагороду за додаткове робоче навантаження.

Окрім фінансових методів, важливу роль у мотивації медичних працівників відіграють нематеріальні стимули. До них належить кар'єрний розвиток, що передбачає можливості підвищення кваліфікації та професійного зростання, гнучкий графік роботи, який дозволяє адаптувати робочий час під індивідуальні потреби, а також корпоративна культура та емоційний комфорт, що забезпечуються підтримкою дружнього робочого середовища й організацією корпоративних заходів. Додатково важливими є психологічна підтримка, яка включає програми запобігання вигоранню та професійні консультації з психологами, а також визнання та соціальна підтримка, що реалізуються через систему нагороджень, відзнак і внутрішнього визнання.

У країнах з розвиненою медичною системою, таких як США, Німеччина та Сінгапур, широко використовуються різні методики стимулювання медичних працівників. Зокрема, застосовуються гнучкі бонусні системи, за яких оплата залежить від продуктивності та задоволеності пацієнтів, а також механізми професійного розвитку та навчання, що включають фінансування освітніх програм і міжнародних стажувань. Додатково ефективними є робота на контрактній основі, яка гарантує конкурентоспроможну оплату з чіткими умовами трудової діяльності, та технологічна підтримка, що створює сприятливі умови для ефективної роботи через впровадження сучасних технологій.

Таким чином, мотиваційні програми у сфері медицини мають бути багатокomпонентними, враховуючи як фінансові стимули, так і нематеріальні аспекти, що сприяють покращенню умов праці та підвищенню якості медичних послуг.

Аналізуючи мотиваційні системи у сфері медицини, варто порівняти особливості української системи з провідними міжнародними практиками. На сьогодні в Україні існує ряд викликів у сфері мотивації медичних працівників, зокрема низький рівень заробітної плати у порівнянні з країнами Європи та

США, відсутність чітких кар'єрних траєкторій для лікарів і молодшого медичного персоналу, обмежені можливості професійного розвитку через недостатнє фінансування навчальних програм, високий рівень емоційного вигорання на тлі відсутності програм психологічної підтримки, а також недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів, що збільшує адміністративне навантаження на медичних працівників. У той же час зарубіжні країни активно використовують різні підходи для мотивації медичних працівників. Серед них варто відзначити гнучкі бонусні системи та стимулюючі виплати за якісні медичні послуги, систему безперервного навчання та стажувань, що забезпечує кар'єрний ріст лікарів, впровадження технологічних рішень для зменшення бюрократичного навантаження, а також підтримку ментального здоров'я персоналу через психологічні програми та коучинг.

Зважаючи на проведений аналіз, варто запропонувати комплексні рішення для вдосконалення мотиваційної системи медичних працівників в Україні. Для покращення фінансової мотивації необхідно запровадити прозору систему оплати, яка базується на реальних показниках ефективності роботи медичного персоналу, а також використовувати КРІ (ключові показники ефективності) для нарахування премій. Додатково слід створити гнучкі системи фінансових бонусів, що мотивують лікарів підвищувати якість надання послуг. Розвиток компетенцій медичних працівників потребує впровадження державних і приватних грантів для навчання лікарів, фінансування міжнародних стажувань і сертифікацій для покращення професійного рівня, а також створення постійних освітніх платформ із курсами підвищення кваліфікації. Зменшення бюрократичного навантаження на медичних працівників потребує впровадження електронних медичних карток для скорочення паперової документації, використання сучасних інформаційних систем, які дозволять лікарям витратити менше часу на рутинну документацію, а також автоматизації процесів прийому пацієнтів, що підвищить ефективність роботи лікарів. Для збереження психологічного здоров'я медичних працівників необхідно ввести регулярні тренінги зі стресостійкості та психологічної підтримки, створити центри психологічного здоров'я для медиків, які працюють у стресових умовах, а також організувати відпочинкові та оздоровчі програми, що сприятимуть відновленню персоналу після високих навантажень. Для забезпечення ефективного покращення робочого середовища, яке включає оновлення матеріально-технічної бази лікарень і медичних установ, поліпшення ергономічності робочих місць та створення комфортних зон відпочинку для лікарів, доцільно розглянути чинники мотивації медичних працівників в Україні та шляхи їх оптимізації, наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Чинники мотивації медичних працівників в Україні та шляхи їх оптимізації

Чинник мотивації	Шляхи оптимізації
Матеріальна мотивація	
Дохід	-запровадження прозорої системи оплати -нарахування премій, бонусів на основі аналізу ключових показників ефективності -доплати за інтенсивні умови праці, за роботу у шкідливих умовах
Нематеріальна мотивація	
Навчання	-створення умов для навчання та професійного розвитку - впровадження наставництва -оплата або компенсації за додаткове навчання, підвищення кваліфікації, стажування
Визнання успіхів	-впровадження системи відзнак, грамот та подяк від керівництва
Кар'єра	-можливість кар'єрного зростання всередині організації
Умови праці	-оновлення матеріально-технічної бази -створення зон для відпочинку -організація харчування працівників -поліпшення ергономічності робочих місць -автоматизація робочих процесів -створення гнучкого графіку роботи для працівників з маленькими дітьми та осіб з інвалідністю
Корпоративна культура	- заохочення роботи у командах та ініціативних групах -залучення працівників до прийняття рішень в організації -формування культури професійної етики -організація заходів (змагання, неформальні зустрічі, екскурсії) -створення комфортного психологічного клімату на роботі
Професійне вигорання	-тренінги зі стресостійкості та психологічної підтримки -створення центрів ментального здоров'я -створення здорового, сприятливого професійного середовища у колективі -відслідковування робочого навантаження -культивація здорових відносин у колективі

Запровадження цих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності медичних працівників, а й зниженню рівня професійного вигорання, що є критично важливим для української медицини. Враховуючи міжнародний досвід, застосування комплексного підходу до мотивації дозволить значно підвищити якість надання медичних послуг та задоволеність працівників своєю професійною діяльністю.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати ключові рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації медичного персоналу в Україні. Модернізація системи оплати праці передбачає впровадження прозорої системи нарахування зарплати, яка базується на кваліфікації, досвіді та

результативності лікаря, використання КРІ для оцінки продуктивності роботи та формування бонусної системи, а також надання додаткових фінансових стимулів за якісні медичні послуги та ефективну взаємодію з пацієнтами. Розширення можливостей професійного розвитку має включати фінансування безперервного навчання лікарів через державні та приватні програми, створення державних грантів для участі медиків у міжнародних стажуваннях і дослідницьких програмах, а також введення обов'язкової сертифікації лікарів для підвищення стандартів роботи. Автоматизація та оптимізація робочих процесів можуть бути реалізовані через запровадження цифрових технологій у сфері адміністрування лікарень, використання електронних медичних записів для спрощення документообігу, а також скорочення бюрократичних процедур та зниження адміністративного навантаження на лікарів. Запобігання професійному вигоранню потребує впровадження програм психологічної підтримки для медиків, організації регулярних тренінгів із боротьби зі стресом та розширення відпочинкових програм із забезпеченням комфортних умов праці. Покращення інфраструктури медичних закладів має включати оновлення матеріально-технічної бази лікарень, оснащення робочих місць медиків сучасним обладнанням та створення зручних зон для відпочинку медичного персоналу.

Запропоновані заходи сприятимуть покращенню мотивації медичних працівників, підвищенню їхньої професійної задоволеності та загального рівня якості медичних послуг в Україні.

Отже, мотивація медичних працівників є багатокомпонентним процесом, який включає фінансові, нематеріальні, організаційні та соціальні фактори. Проведений аналіз засвідчив, що в Україні система мотивації медичного персоналу має низку недоліків, зокрема низький рівень заробітних плат, відсутність чіткої системи кар'єрного зростання, високий рівень бюрократизації та недостатню підтримку емоційного здоров'я медиків. У той же час у зарубіжних країнах ефективні мотиваційні системи передбачають поєднання фінансових стимулів, автоматизацію робочих процесів, розширені освітні можливості, підтримку психологічного благополуччя та покращення умов праці. Запозичення передових міжнародних практик дозволить покращити якість медичних послуг в Україні, знизити рівень професійного вигорання медичного персоналу та підвищити продуктивність лікарів.

Список використаних джерел:

1. *SHS Conferences. Transformation of Business in the Context of Global Challenges of Sustainable Development. 2021. URL: <https://surl.li/njhglm>*

2. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. URL: <https://surl.li/lnjrxf>
3. Денисенко М.П.І, Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». URL: <https://surl.li/rmtyqb>
4. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ, 2013. URL: <https://surl.lu/fjplpx>
5. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усаєнко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів // *Business Inform. Employee Motivation and Performance*. 2024. URL: <https://surl.li/ampxix>
6. Носань Н.С., Зачосова Н.В., Гапоненко Н.В. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності // *Scientific Notes. Employee Satisfaction and Motivation*. URL: <https://surl.li/gjilkx>
7. *The Australian. Employee Happiness and Competitive Edge*. 2023. URL: <https://surl.lu/qocijk>
8. *The Times. How Happy Workers Can Boost Productivity*. 2023. URL: <https://surl.li/shjygb>
9. *PubMed. Employee Motivation in Healthcare*. 2022. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35796023/>
10. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління. URL: <https://surl.li/gcqqki>

6.9. Сучасні освітні інструменти як засіб розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації

Каневська І.М.,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет»

Ключові слова: бізнес-трансформація, освітні інструменти, персонал, розвиток, стратегії, технології.

Важливим етапом розвитку сучасних закладів освіти є ефективне управління персоналом, яке тісно пов'язане з бізнес-трансформацією, зокрема її цифровізацією. Адже, в умовах швидкої змінюваності технологій, глобалізації