

УДК 331.101.3

Ключові фактори мотивації медичних працівників у кризових умовах

Козлова Інна Миколаївна,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: inna.kozlova@hneu.net;

Ковнір Нікіта Андрійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: nikitakovnir@gmail.com

За останні роки українське суспільство зіткнулося з безпрецедентними викликами, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Ці події суттєво вплинули на психологічний стан і мотивацію працівників різних секторів, особливо у сфері охорони здоров'я. Медичний персонал знаходиться в центрі цих криз, виконуючи критично важливу роль у боротьбі з епідеміями та надаючи допомогу постраждалим від військових дій. Внаслідок цього зросли професійні навантаження, ризики для здоров'я та життя, а також рівень стресу, що ускладнило збереження мотивації та призвело до значного відтоку кадрів.

Початок повномасштабної військової агресії російської федерації проти України призвів до значних міграційних процесів, медичні працівники також не стали винятком. Багато медичних працівників змінили місце роботи, зокрема перейшли до закладів, що не підпорядковуються Національній службі здоров'я України (НСЗУ). Це стосується, зокрема, військових госпіталів, закладів Національної академії медицини та медичних структур, що обслуговують силові відомства. Такі переміщення не враховуються в поданому нижче аналізі даних (рис. 1).

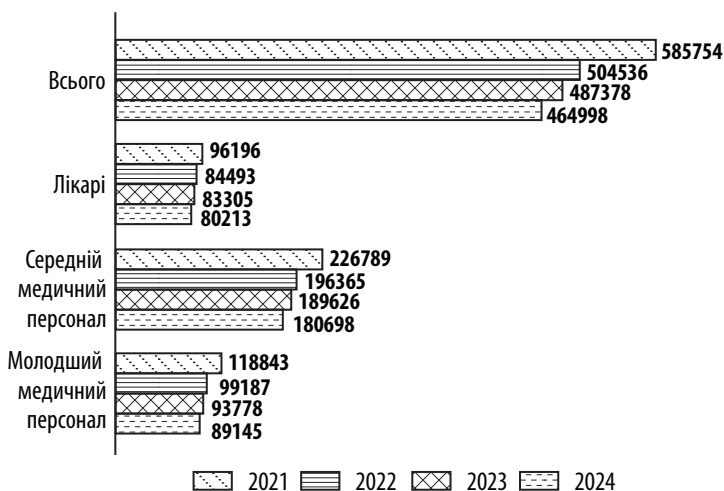


Рис. 1. Порівняльна кількість штатних медичних працівників за категоріями (2021–2024 рр.)

Джерело: складено автором на основі [2]

Аналіз динаміки чисельності штатних медичних працівників у системі НСЗУ демонструє тенденцію до поступового скорочення з 2021 року до 2024 року. У 2022 році кількість медичного персоналу зменшилася на 13,9 %, тоді як у 2024 році це скорочення досягло вже 20,6 % від рівня 2021 року. Загалом за останні два роки кількість медиків скоротилася на понад 120 000 осіб, що свідчить про суттєві кадрові втрати в системі охорони здоров'я.

Через дефіцит кадрів у закладах охорони здоров'я більшість персоналу зазнає професійного вигорання.

Слід зазначити, що професійне вигорання - це глибокий психічний і фізичний виснажливий стан, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових факторів на робочому місці, перевтоми і незадоволеності професійною діяльністю. Воно характеризується емоційним

руйнуванням, втратою мотивації та інтересу до роботи, почуттям безпорадності та розчарування. У людей, які відчують вигорання, знижується продуктивність, з'являється постійна втома і підвищується рівень стресу.

Окрім професійного вигорання, медичні працівники в умовах воєнного стану все частіше стикаються з емоційним вигоранням. Емоційне вигорання серед медичних працівників виникає внаслідок поєднання несприятливих умов для фізичного здоров'я, значного психологічного стресу, недостатнього відпочинку, надмірної відповідальності та невідповідності між робочими зусиллями та винагородою.

Дослідження підтверджують [3], що психологічне вигорання серед медичних працівників значно посилилося під час війни. У мирний час 52 % респондентів виявляли ознаки високого ступеня емоційного виснаження, тоді як у період військових дій цей показник зріс до 83 %.

Це свідчить про те, що нестача ресурсів, надмірне навантаження та відсутність належної підтримки спричиняють серйозні психоемоційні проблеми серед медиків.

Високий рівень емоційного вигорання серед співробітників обумовлений, зокрема, несприятливим організаційним кліматом, який характеризується недостатньою увагою до індивідуальних потреб працівників, відсутністю ефективного зворотного зв'язку з керівництвом, низьким рівнем морального задоволення та підвищеним рівнем стресу.

В умовах воєнного стану медичні працівники зіштовхуються з підвищеними вимогами до стійкості, ефективності та мотивації, що безпосередньо впливає на якість їхньої діяльності. Психологічний та професійний тиск обумовлюється кількома ключовими факторами, які визначають рівень мотивації медичного персоналу. *Рис. 2* демонструє ключові фактори, що впливають на рівень мотивації медичних

працівників і сприяють підвищенню ефективності їхньої діяльності в складних умовах воєнного стану.

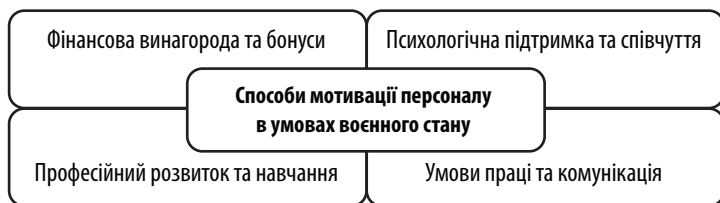


Рис. 2. Основі способи мотивації медичного персоналу в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

У нестабільному економічному середовищі розвиток людського капіталу набуває особливого значення. Компанії повинні приділяти велику увагу наданню своїм працівникам можливостей для безперервного навчання та професійного розвитку, розробляючи індивідуальні плани розвитку та впроваджуючи програми навчання співробітників.

Ефективна мотивація медичного персоналу в умовах воєнного часу потребує постійного моніторингу ситуації та гнучкого підходу до управління. Важливо регулярно аналізувати чинні програми мотивації, коригувати їх відповідно до нових викликів і розробляти інноваційні рішення. Залучення самих медичних працівників до процесу розробки та реалізації мотиваційних заходів сприятиме підвищенню їхньої ефективності. Мотивація в цих умовах є складним процесом, що вимагає комплексного підходу із урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних аспектів.

Література

1. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової про-*

мисловості. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

3. Селюк М. М., Драна Ю. Ю. Війна, яка виснажила нас усіх. Як відновити жагу до життя? *Здоров'я України. Міждисциплінарні проблеми*. 2023. № 2. С. 26–28. URL: https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo_2_2023/%D1%80_26.pdf

