

О. В. КОКОРЕВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0001-9918-2278

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ У МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

Стаття присвячена дослідженню інноваційних підходів до мотивації працівників у медичних установах, що є важливим аспектом забезпечення ефективного надання медичних послуг. У дослідженні акцентується увага на ключових елементах мотивації, зокрема індивідуалізованих підходах, комфортному робочому середовищі та інтеграції сучасних технологій. У статті підкреслюється важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до унікальних потреб сфери охорони здоров'я.

Особливу увагу приділено індивідуалізованим підходам, які враховують специфічні потреби та пріоритети кожного працівника. Програми професійного розвитку, наставництво для молодих спеціалістів і гнучкий графік роботи сприяють підвищенню задоволеності роботою та залученості. Використання сучасних технологій, таких як медичні інформаційні системи, автоматизація рутинних завдань і телемедичні рішення, спрощує адміністративні процеси, зменшує навантаження на медичний персонал і створює можливості для постійного професійного зростання. Крім того, створення комфортного робочого середовища є необхідним для підтримки добробуту працівників і їхньої продуктивності. Ці інновації не лише підвищують задоволеність працівників, а й сприяють утриманню кваліфікованих фахівців у сфері охорони здоров'я. Результати дослідження підкреслюють, що впровадження інноваційних мотиваційних підходів є критично важливим для формування висококваліфікованої, лояльної та мотивованої робочої сили в медичних установах. Такі механізми покращують якість медичних послуг, оптимізують організаційні процеси та зміцнюють конкурентоспроможність медичних закладів у динамічному навколишньому середовищі. Це дослідження робить внесок у сферу управління людськими ресурсами в охороні здоров'я, пропонуючи ідеї та інструменти для створення продуктивної, залученої та стабільної медичної робочої сили. Ці підходи особливо актуальні для вирішення сучасних викликів і забезпечення довгострокового успіху організацій охорони здоров'я.

Ключові слова: мотивація праці, інноваційні підходи, медичні установи, сучасні технології, індивідуалізований підхід, комфортне робоче середовище.

O. V. KOKORIEVA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0001-9918-2278

INNOVATIVE APPROACHES TO EMPLOYEE MOTIVATION IN MEDICAL INSTITUTIONS

The article is devoted to exploring innovative approaches to motivating employees in medical institutions, an essential aspect of ensuring effective healthcare delivery. The research emphasizes key elements of motivation, including individualized approaches, a comfortable working environment, and the integration of modern technologies. The article highlights the importance of combining material and non-material incentives tailored to the unique demands of the healthcare sector.

Individualized approaches are particularly emphasized, as they address the specific needs and priorities of each employee. Programs for professional development, mentorship for young specialists, and flexible work schedules contribute to higher job satisfaction and engagement. The use of modern technologies, such as medical information systems, automation of routine tasks, and telemedicine solutions, simplifies administrative processes, reduces the burden on medical staff, and fosters opportunities for continuous professional growth.

Additionally, the creation of a comfortable working environment is essential for sustaining employee well-being and productivity. Elements such as ergonomic workplaces, psychological support programs, and rest areas help mitigate stress and prevent burnout. These innovations not only enhance employee satisfaction but also support the retention of skilled professionals in the healthcare sector.

The findings underline that adopting innovative motivational approaches is critical for forming a highly skilled, loyal, and motivated workforce in medical institutions. Such mechanisms improve the quality of medical services, optimize organizational processes, and strengthen the competitive position of healthcare facilities in a dynamic environment.

This research contributes to the field of human resource management in healthcare, offering insights and tools for creating a productive, engaged, and sustainable medical workforce. These approaches are particularly relevant for addressing current challenges and ensuring the long-term success of healthcare organizations.

Key words: work motivation, innovative approaches, medical institutions, modern technologies, individualized approach, comfortable working environment.

Постановка проблеми

На сучасному етапі розвитку вітчизняної охорони здоров'я в умовах економічної кризи та воєнних дій, організація діяльності медичних установ, управління персоналом в них набуває особливої значущості. При цьому необхідно враховувати, що заклади охорони здоров'я є виробниками особливого товару в формі медичних послуг – збереження здоров'я нації.

Керівники закладів охорони здоров'я стикаються з низкою викликів, серед яких забезпечення фінансової стійкості, впровадження пацієнтоорієнтованого підходу, підвищення якості послуг, збереження та розвиток медичного персоналу, підвищення їхньої кваліфікації, а також імплементація інноваційних підходів до мотивації праці працівників у медичних установах. Інноваційні методи, які включають використання цифрових технологій, гнучких форматів роботи, індивідуалізованих програм професійного розвитку та систем нематеріальних стимулів, дозволяють підвищити ефективність праці та задоволеність роботою.

Впровадження сучасних мотиваційних механізмів сприятиме покращенню якості правового забезпечення, зниженню рівня стресу та підвищенню рівня професійної реалізації працівників.

Таким чином, тема дослідження є актуальною та має значення для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на створення комфортних умов праці для працівників у медичній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та практичні аспекти мотивації працівників розглядалися у працях таких дослідників, як Л. Бульба, В. Васюта, А. Вернадський, М. Войнаренко, О. Грішнова, І. Завадський, Г. Іванченко, К. Козак, А. Левін, І. Тимченко, С. Цимбалюк та інших. У їхніх роботах досліджено різні підходи до мотивації персоналу, основні чинники впливу на результативність праці та механізми стимулювання працівників.

Однак особливості розробки та впровадження інноваційної системи мотивації в медичних установах залишаються недостатньо вивченими. Незважаючи на значний внесок вітчизняних і зарубіжних учених у розвиток цієї тематики, необхідність у подальших дослідженнях пов'язана з унікальними умовами та викликами, які супроводжують діяльність медичного персоналу.

Ця проблема вимагає нових теоретичних розробок і практичних рішень, спрямованих на створення ефективної системи мотивації, яка враховує специфіку роботи медичних працівників, їхній емоційний стан, стресові умови праці та потребу у професійному розвитку. Отже, вивчення інноваційних підходів до мотивації праці в медичних установах є актуальним завданням сучасної науки та практики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри численні дослідження, присвячені мотивації праці в різних галузях, питання мотивації працівників у медичних установах залишається недостатньо розкритим. Зокрема, недостатньо уваги приділено: адаптації інноваційних мотиваційних методів до специфіки роботи працівників у медичних установах, де часто доводиться вирішувати чутливі та стресові ситуації; розробці комплексних програм мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників; аналізу впливу сучасних технологій та цифрових інструментів на підвищення залученості працівників до виконання професійних обов'язків; створенню індивідуалізованих підходів до мотивації, що враховують психологічні та професійні особливості фахівців; дослідженню довгострокових ефектів інноваційних мотиваційних підходів на стабільність і якість роботи працівників у медичних установах.

Ці аспекти формують прогалини в наукових дослідженнях, які необхідно заповнити для розробки ефективних стратегій мотивації, здатних відповідати сучасним викликам і потребам.

Формулювання мети дослідження

Мета статті полягає в аналізі та обґрунтуванні інноваційних підходів до мотивації праці працівників у медичних установах, а також розробці практичних рекомендацій для підвищення їхньої професійної активності, задоволеності роботою та ефективності виконання посадових обов'язків.

Викладення основного матеріалу дослідження

Мотивація не є рисою характеру, її присутність чи відсутність варіюється залежно від ситуації, тому потрібно, з одного боку, мати уявлення про результати теоретичних досліджень у сфері управління персоналом, а з другого – зрозуміти соціально-історичний контекст, у якому формуються ті чи інші концепції [1, с. 105].

Інноваційна форма управління персоналом включає сфери і методи, що використовуються на різних етапах розвитку ринкової економіки:

- залучення персоналу з наданням мінімально ринкової конкурентоспроможної заробітної платні;
- розходи на навчання – мінімально потрібні;

- форми навчання – переважно у процесі роботи;
- стиль керівництва – переважно демократичний;
- регламентація дій працівника – практично завжди сувора;
- мотивація до праці – індивідуальне матеріальне стимулювання;
- функції кадрових служб – переважно облікові;
- планування розвитку персоналу – короткострокове;
- піклування про соціальний захист працівників – по можливості;
- оцінка ефективності персоналу – переважно за короткостроковими фінансовими критеріями [2, с. 167-175].

Інновації відіграють ключову роль у вдосконаленні систем мотивації працівників у медичних установах, адже впровадження нововведень позитивно впливає на загальну ефективність роботи організації та продуктивність персоналу. До основних переваг інноваційних підходів можна віднести:

- підвищення конкурентоспроможності медичного закладу: інноваційні рішення в системі мотивації дозволяють створити привабливі умови праці, що допомагає залучати висококваліфікованих фахівців, утримувати їх у команді та забезпечувати високу якість медичних послуг;
- ефективне використання ресурсів: інноваційні методи, такі як цифровізація процесів, впровадження гнучких графіків і автоматизація рутинних завдань, сприяють раціональному використанню людських і матеріальних ресурсів, підвищуючи продуктивність персоналу;
- поліпшення кадрового потенціалу: інноваційні підходи, що включають індивідуалізовані програми мотивації, професійного розвитку та створення комфортного середовища праці, стимулюють співробітників до ефективної роботи. Працівники медичних установ, які отримують можливість професійного зростання та працюють у сприятливих умовах, демонструють вищий рівень залученості та задоволеності.

Персонал медичних установ є одним із найцінніших активів організації. Створення інноваційного середовища у закладі охорони здоров'я сприяє формуванню мотивації працівників до професійного розвитку та ефективної діяльності. Керівництво, впроваджуючи сучасні підходи, стимулює інноваційне мислення та ініціативність серед персоналу, надихає співробітників на обмін знаннями, досвідом, навичками, а також пропозиціями щодо вдосконалення робочих процесів. Таке середовище сприяє не лише підвищенню залученості працівників, а й покращенню командної взаємодії, що особливо важливо у складних умовах медичної діяльності. Інноваційний підхід дозволяє персоналу відчувати свою значущість у досягненні загальних цілей організації, сприяючи підвищенню ефективності роботи та якості надання медичних послуг.

Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до специфіки роботи в сфері охорони здоров'я. У межах дослідження можна виокремити кілька ключових аспектів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові аспекти інноваційних підходів до мотивації праці працівників у медичних установах

Ключові аспекти інноваційних підходів до мотивації працівників	Опис	Приклади реалізації	Очікувані результати
Матеріальна мотивація	Забезпечення конкурентної оплати праці та додаткових фінансових стимулів.	Система преміювання за якість роботи. Додаткові бонуси за складні завдання.	Підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.
Нематеріальна мотивація	Використання нематеріальних стимулів для підвищення залученості працівників	Проведення тренінгів та семінарів. Публічне визнання досягнень	Підвищення професійної компетентності та задоволеності роботою
Індивідуалізований підхід	Врахування особистих потреб і пріоритетів працівників	Програми наставництва для молодих спеціалістів. Гнучкі умови для досвідчених працівників	Задоволення індивідуальних потреб і зростання лояльності до організації.
Сучасні технології	Використання цифрових інструментів для оптимізації робочих процесів.	Автоматизація рутинних завдань. Використання правових платформ.	Зниження рівня стресу та підвищення ефективності виконання професійних завдань.
Комфортне робоче середовище	Створення сприятливих умов для продуктивної роботи.	Ергономічні робочі місця. Гнучкий графік роботи. Зони відпочинку.	Підвищення задоволеності працею та зменшення професійного вигорання.

Матеріальна мотивація праці займає найважливіше місце серед інших чинників. Розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад) [3].

Для різних категорій медичного персоналу – лікарів, медсестер, адміністративних працівників – існують окремі тарифні сітки, що враховують їхню кваліфікацію та професійний досвід. Такий підхід є цілком виправданим,

оскільки збільшення стажу роботи безпосередньо в медичній практиці сприяє підвищенню професійної майстерності, покращенню клінічних навичок та здатності лікарів і фахівців оперативно реагувати на складні ситуації. Досвідчені медичні працівники краще прогнозують можливі ускладнення у процесі лікування, своєчасно запобігають ризикам для пацієнтів і приймають найефективніші рішення в критичних обставинах. Такий підхід до формування заробітної плати мотивує медичний персонал до постійного вдосконалення своїх навичок і накопичення досвіду, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та репутацію медичної установи.

Практика показує, що мотиваційний механізм у медичних установах втрачає ефективність, якщо матеріальні стимули не підкріплюються нематеріальними. Саме тому в сучасних медичних організаціях усе частіше застосовуються різноманітні форми морального стимулювання, які відіграють важливу роль у підвищенні залученості та продуктивності працівників:

- професійний розвиток і навчання, що має охоплювати організацію семінарів, тренінгів, майстер-класів для підвищення кваліфікації; надання можливостей для участі в міжнародних конференціях і форумах; сприяння продовженню стажувань у провідних медичних закладах;

- кар'єрний ріст і визнання, що має охоплювати прозорі умови для просування по службі; введення номінацій і нагород для працівників «кращий лікар місяця», «відмінний молодший медичний персонал» та ін.; визнання досягнень публічно з використанням стендів, соціальних мереж медичного закладу або внутрішні заходи;

- покращення умов праці, що має охоплювати створення комфортних робочих місць (ергономічний дизайн, сучасне обладнання); організація зон для відпочинку та релаксації; гнучкий графік роботи з урахуванням специфіки медичної діяльності;

- соціальна підтримка, яка має базуватися на забезпеченні доступу до психологічної підтримки – тренінгів зі стресостійкості, консультації з психологами; програми страхування для працівників та їхніх сімей; організація заходів для дітей працівників (дитячі свята, літні табори);

- колективні заходи та підтримка корпоративного духу має забезпечуватися через регулярну організацію командних заходів таких як пікніки, спортивні змагання, дні здоров'я; залучення до благодійних проєктів і акцій, які підкреслюють значущість їхньої роботи для суспільства;

- автономія та залучення в ухваленні рішень має забезпечуватися наданням можливості брати участь у плануванні роботи відділень чи закладу загалом; підтримка ініціатив працівників, які спрямовані на вдосконалення робочих процесів.

Впровадження таких стимулів допоможе створити сприятливу атмосферу в колективі, підвищити рівень задоволеності працівників роботою та зміцнити їхню лояльність до медичної установи.

Індивідуалізований підхід до мотивації персоналу передбачає врахування унікальних потреб, пріоритетів та характеристик кожного працівника для досягнення максимальної ефективності його роботи та задоволення професійними умовами. У медичних установах цей підхід має особливе значення, оскільки робота медичного персоналу пов'язана з високим рівнем відповідальності, стресу та потребою в професійному розвитку. Ключовими аспектами індивідуалізованого підходу мають бути:

- наставництво та підтримка молодих фахівців, а саме: призначення досвідчених наставників для нових співробітників; регулярне оцінювання прогресу молодих лікарів чи медсестер із фідбеком; підтримка у вирішенні перших складних випадків чи завдань;

- персоналізовані програми професійного розвитку, що мають охоплювати індивідуальні плани підвищення кваліфікації, що враховують спеціалізацію працівника; оплата навчання, курсів або сертифікацій за обраним напрямком; доступ до додаткових ресурсів для професійного зростання, наприклад літератури, он-лайн курсів або симуляторів;

- гнучкість графіку роботи, що має забезпечуватися за рахунок адаптації графіків відповідно до особистих обставин працівника (сімейні потреби чи стан здоров'я); можливість вибору змін, виходячи з особистих переваг або фізичних можливостей; забезпечення короткотривалих відпусток або відгулів за необхідності;

- індивідуальна оцінка результатів роботи, що має базуватися на проведенні регулярних зустрічей з кожним працівником для обговорення труднощів і майбутніх цілей; визнання особистих заслуг і внеску кожного працівника у роботу установи; персоналізовані бонуси чи нагороди за видатні досягнення;

- підтримка ініціатив працівників через реалізацію ідей для покращення робочих процесів; залучення працівників до прийняття рішень, що стосуються їхньої професійної діяльності; впровадження гнучкої системи розподілу обов'язків, яка враховує сильні сторони кожного співробітника;

- урахування психологічних психологічних і емоційних потреб через запровадження індивідуальної підтримки у складних емоційних ситуаціях, пов'язаних із професійною діяльністю; організація сеансів психологічної допомоги чи коучингу для покращення психологічного комфорту працівників; забезпечення балансування між професійним і особистим життям.

Інтеграція сучасних технологій у медичних установах не тільки підвищує якість медичних послуг, а й суттєво впливає на мотивацію персоналу. Використання новітніх технологічних рішень сприяє спрощенню робочих

процесів, зменшенню стресу від рутинних завдань та покращенню професійного розвитку працівників. Так, впровадження сучасних технологій має включати:

- впровадження медичних інформаційних систем (МІС), тобто забезпечення автоматичного ведення карт пацієнтів, розкладів прийомів і записів результатів обстежень; ведення системи електронного документообігу, таким чином зменшується час на заповнення паперових форм і швидкий доступ до необхідної інформації; автоматизація складських процесів через ефективне управління запасами медикаментів та обладнання;
- використання телемедицини – забезпечення можливості для працівників проводити консультації онлайн, що знижує навантаження на лікарів і дозволяє ефективно використовувати їхній час, а також дистанційне навчання через вебінари, он-лайн курси та відеоконференції;
- системи для моніторингу та аналітики – використання технологій для моніторингу здоров'я пацієнтів у реальному часі, наприклад, через смарт-пристрої, а також використання інструментів для аналізу ефективності роботи персоналу та розподілу навантаження, що допомагає уникнути перевантажень і планувати графіки;
- технології в навчанні та професійному розвитку, а саме VR і AR-технології: використання симуляторів для навчання персоналу складним медичним процедурам у безпечному середовищі; онлайн-платформи для отримання сертифікацій і підвищення кваліфікації в режимі 24/7; віртуальні бібліотеки та бази знань для доступу до сучасних наукових публікацій;
- використання спеціалізованих мобільних додатків для працівників, а саме: додатки для управління робочим часом, перегляду графіків змін і взаємодії з колегами; інструменти для отримання зворотного зв'язку від керівництва та пацієнтів;
- цифрові рішення для підвищення комфорту працівників, через впровадження чат ботів і автоматичних систем відповіді на запити, які допомагають зменшити адміністративне навантаження; платформи для корпоративної комунікації та співпраці, які полегшують взаємодію між відділеннями та працівниками (в тому числі імплементація інтернет речей (IoT) у медичні практики – використання розумних пристроїв для моніторингу стану пацієнтів і швидкого реагування на критичні ситуації, інтеграція системи для контролю стану обладнання його безперервної роботи).

Комфортне робоче середовище є одним із найважливіших нематеріальних стимулів, які сприяють покращенню продуктивності працівників, зниженню рівня стресу та підвищенню загальної задоволеності роботою. Для працівників медичних установ, які часто працюють у складних умовах, створення комфортного середовища є особливо актуальним. Сюди можна віднести:

- створення фізичного комфорту, а саме сучасне обладнання та інфраструктура – оснащення робочих місць сучасними технологіями, які спрощують виконання завдань (ергономічні меблі, високоякісне освітлення, вентиляція); чистота та гігієна – регулярне прибирання, забезпечення засобами дезінфекції та комфортних зон гігієни для працівників; зони відпочинку – облаштування комфортних кімнат для перерв із зручними меблями, кухонним приладдям та можливістю релаксації;
- забезпечення емоційної підтримки через дружню атмосферу в колективі, психологічної допомоги, позитивного ставлення керівництва через регулярне визнання досягнень працівників, підтримку їхніх ініціатив;
- забезпечення безпечними умовами праці, розробка алгоритмів для роботи в надзвичайних умовах – чітке регулювання дій у кризових ситуаціях (епідемії, аварії); стабільність робочого середовища – впевненість працівників у тому, що заклад виконує всі вимоги з охорони праці;
- забезпечення соціальних аспектів комфорту, а саме: гнучкість графіку роботи, додаткові соціальні блага – забезпечення транспортом для доїзду, пільги на харчування, безкоштовні медичні огляди;
- забезпечення технічної підтримки, тобто справності всього медичного обладнання та доступу до сучасних технологій; наявність IT-інфраструктури, яка полегшує роботу (наприклад, автоматизовані системи управління); швидке реагування на технічні несправності та їх усунення.

Висновки

Дослідження підкреслило значущість впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників медичних установ, які є ключовим чинником підвищення продуктивності та задоволеності працею. Індивідуалізований підхід, підтримка комфортного робочого середовища та використання сучасних технологій сприяють створенню умов, що підтримують професійний розвиток, зменшують стрес та підвищують залученість персоналу.

Зокрема, впровадження індивідуалізованих програм професійного розвитку та наставництва дозволяє враховувати унікальні потреби кожного працівника, що позитивно позначається на їхньому професійному зростанні. Сучасні технології, такі як медичні інформаційні системи, телемедицина та автоматизація рутинних завдань, сприяють зниженню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності роботи.

Комфортне робоче середовище, що включає гнучкість у графіку, психологічну підтримку та безпечні умови праці, допомагає працівникам залишатися продуктивними та мотивованими. Всі ці аспекти сприяють створенню стійкої та лояльної робочої сили, що є запорукою успіху медичних установ у сучасних умовах.

Отже, застосування інноваційних підходів до мотивації праці персоналу дозволить не лише підвищити якість медичних послуг, але й сприятиме зростанню загальної ефективності роботи установи та її конкурентоспроможності в умовах сучасного медичного простору.

Список використаної літератури

1. Грищенко, В. Ф., Чернова, М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. (1), С. 103–112.
2. Гунченко, М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2014. (8) (1), С. 80–82. (Серія: Економічні науки).
3. Гур'янова, Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*, 2013. (1), С. 85–88.

References

1. Hryshchenko, V. F., & Chernova, M. S. (2011). Innovatsiini pidkhody do udoskonalennia systemy motyvatsii personalu pidpriemstv Ukrainy u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Innovative approaches to improving the motivation system of enterprise personnel in modern economic conditions]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, (1), S. 103–112.
2. Hunchenko, M. V. (2014). Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky pidpriemstva u sferi motyvatsii pratsi [Features of formation and implementation of enterprise personnel policy in the field of labor motivation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, (8) (1), S. 80–82. (Serii: Ekonomichni nauky).
3. Hurianova, L. I. (2013). Formuvannia systemy motyvatsii pratsi na pidpriemstvi [Formation of the labor motivation system at the enterprise]. *Ekonomika i menedzhment kultury*, (1), S. 85–88.