

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Проц Світлана Сергіївна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Система мотивації персоналу підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С.С. Проц
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Робота спрямована на підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу приватної медичної установи шляхом удосконалення її структури, інструментів впливу та впровадження нових методів управління.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз чинної системи мотивації та стимулювання персоналу в стоматологічній клініці «Healthy Dent» та формулювання практичних пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки медичної галузі.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу клініки «Healthy Dent».

Предметом дослідження теоретико-методичний аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу клініки.

Метою роботи є аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу стоматологічної клініки "Healthy Dent" та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

У роботі використано методи аналізу й синтезу, системний підхід, анкетування, методи експертного оцінювання, графічний метод і метод порівняння.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи систем мотивації та стимулювання персоналу, здійснено аналіз організаційної структури та кадрової політики клініки, проведено оцінку задоволеності працівників, сформульовано пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи та оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 50 сторінок, містить 6 рисунків, 19 таблиць, 41 джерело, 2 додатки.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, медичний заклад, преміювання, розвиток, нематеріальні стимули.

ABSTRACT

The paper focuses on improving the effectiveness of the motivation and incentive system for personnel in a private medical institution by optimizing its structure, influence tools, and introducing modern management methods.

The purpose of the qualification paper is to analyze the current motivation and incentive system at the dental clinic “Healthy Dent” and to formulate practical proposals for its improvement, considering the specific features of the healthcare sector.

The object of the study is the personnel motivation system of the “Healthy Dent” clinic.

The subject of the research is the theoretical and methodological analysis of the clinic's personnel motivation and incentive system.

The research applies methods of analysis and synthesis, a systems approach, surveys, expert evaluation methods, graphical representation, and comparative analysis.

To achieve the goal, the paper explores theoretical foundations of personnel motivation and incentive systems, analyzes the organizational structure and HR policies of the clinic, evaluates employee satisfaction, proposes improvements to the motivation system, and assesses the expected effectiveness of the proposed measures.

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total length is 50 pages and includes 6 figures, 19 tables, 41 references, and 2 appendices.

Keywords: motivation, incentives, personnel, medical institution, bonuses, development, non-material incentives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	10
1.1. Теоретичні основи, сутність, зміст та характеристика механізму системи мотивації персоналу підприємства.....	10
1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом.....	14
1.3. Особливості стимулювання персоналу в медичних установах.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ "HEALTHY DENT".....	20
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства "Healthy Dent".....	20
2.2. Аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу в клініці.....	28
2.3. Діагностика задоволеності персоналу системою мотивації.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КЛІНІКИ "HEALTHY DENT".....	35
3.1. Розробка програми матеріального стимулювання персоналу.....	35
3.2. Шляхи удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу клініки "Healthy Dent".....	39
3.3. Автоматизація управління мотивацією персоналу та моніторинг її ефективності.....	40
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що мотивація та стимулювання персоналу є ключовими факторами підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Для медичних закладів, зокрема стоматологічних клінік, цей аспект стає особливо важливим через високу залежність якості послуг від рівня задоволеності і професійного залучення працівників. У випадку клініки "Healthy Dent", яка функціонує в умовах високої конкуренції у місті Києві, питання вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним.

Нехтування або недостатня увага до питань мотивації персоналу може призвести до низької продуктивності працівників, високого рівня плинності кадрів та зниження якості обслуговування клієнтів. Як наслідок, це негативно вплине на імідж клініки, її фінансові показники та конкурентоспроможність на ринку. У зв'язку з цим, тема роботи є надзвичайно важливою і потребує детального вивчення та аналізу.

У межах дослідження теми мотивації персоналу важливо звернутися до праць провідних українських та зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів управління трудовою мотивацією. Серед вітчизняних дослідників варто виокремити А.М. Колота, який системно розглядає соціально-трудові відносини та формування мотиваційного середовища на підприємстві [7, 11]. Його підхід базується на поєднанні економічних і соціальних чинників у процесі мотивації, що особливо актуально для медичної сфери, де домінують гуманістичні цінності праці. Також вагомими є напрацювання Г.А. Дмитренка, який досліджує комплексну оцінку персоналу в поєднанні з методами матеріального та нематеріального стимулювання [6]. У працях В.Г. Галанецька центром зроблено на специфіку оцінювання ефективності працівників з урахуванням результативності мотиваційної політики в аграрному та соціальному секторах [5].

Серед сучасних аналітичних досліджень, присвячених практиці мотивації у транснаціональних компаніях, слід згадати роботи, присвячені стратегічному HR-менеджменту в компаніях Google, Amazon, Adidas, Airbnb, Marriott, де розкрито роль інноваційних мотиваційних програм, орієнтованих на розвиток корпоративної культури, підтримку добробуту працівників та залучення до процесів прийняття рішень [17–26]. У західній науковій традиції значну увагу приділяють теоріям потреб. Наприклад, К. Альдерферу межах своєї ERG-теорії запропонував узагальнену модель потреб — існування, зв'язку та зростання — як основу для побудови ефективної системи стимулювання [15]. Праці Л. Портератакож є знаковими в аспекті зв'язку між мотиваційними установками менеджерів і фактичними результатами діяльності [20].

Теоретично, вона дозволяє систематизувати знання про сучасні підходи до мотивації персоналу. Практично, це сприяє розробці дієвих рекомендацій для покращення діяльності конкретного підприємства. У процесі написання роботи використано наукові джерела, такі як монографії, статті, законодавчі акти, матеріали періодичних видань, а також дані, отримані під час аналізу діяльності клініки "Healthy Dent".

Об'єктом дослідження є управління кадровою політикою стоматологічної клініки "Healthy Dent".

Предметом дослідження теоретико-методичний аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу клініки.

Метою роботи є аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу стоматологічної клініки "Healthy Dent" та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети роботи необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи, сутність, зміст та характеристика механізму системи мотивації персоналу підприємства;
- дослідити основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом;
- зазначити особливості стимулювання персоналу в медичних

установах;

- надати загальну характеристику економічної діяльності підприємства "Healthy Dent";
- проаналізувати існуючу систему мотивації та стимулювання персоналу в клініці;
- провести діагностику задоволеності персоналу системою мотивації;
- розробити програми матеріального стимулювання персоналу;
- запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу клініки "Healthy Dent";
- провести автоматизацію управління мотивацією персоналу та моніторинг її ефективності.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний і логічний аналіз, соціологічні методи (анкетування), графічний метод для візуалізації результатів дослідження, а також експертне оцінювання для обґрунтування пропозицій.

Наукова новизна полягає у формуванні практичної моделі вдосконалення мотиваційної системи в умовах приватної медичної клініки з урахуванням специфіки галузі та сучасних вимог до управління людськими ресурсами, а також у спробі поєднання традиційних підходів із цифровими рішеннями автоматизації HR-процесів.

Інформаційна база дослідження:

- наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань мотивації, стимулювання та HR-менеджменту;
- внутрішні документи та статистичні звіти клініки «Healthy Dent»;
- результати анкетування працівників клініки;
- аналітичні матеріали з відкритих джерел, офіційні сайти міжнародних компаній.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні основи, сутність, зміст та характеристика механізму системи мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є одним із найважливіших елементів сучасного управління організацією. Її значення важко переоцінити, оскільки саме мотивація визначає рівень продуктивності праці, задоволеність працівників, їхню лояльність до компанії та загальну конкурентоспроможність підприємства. У сучасному світі, що характеризується швидкими темпами розвитку технологій, глобалізацією та посиленням конкуренції, мотивація персоналу стає стратегічно важливим фактором для досягнення успіху.

Поняття мотивації персоналу охоплює багатогранний процес, спрямований на спонукання працівників до досягнення цілей організації через задоволення їхніх особистих потреб. Згідно з визначенням А.М. Колоця, мотивація — це «сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її спрямованість, інтенсивність і сталість» [8]. Інший дослідник, Ф. Герцберг, у своїй двофакторній теорії підкреслив важливість як гігієнічних факторів (умови праці, заробітна плата), так і мотиваційних факторів (визнання, відповідальність, можливості розвитку).

Згідно з визначенням А.М. Колоця, мотивація — це «сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її спрямованість, інтенсивність і сталість». Відповідно до цієї моделі, мотивація працівників будується на основі гармонізації інтересів організації та індивідуальних потреб працівників.

Для зручності наведемо коротке зіставлення підходів до визначення мотивації та її складових у працях науковців у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення мотивації персоналу в наукових дослідженнях

№ з/п	Науковець	Визначення або ідея	Джерело
1	А.М. Колот	Мотивація — сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності	[7; 11]
2	Д. Мак Грегор	Теорія Х і Y: стиль управління, заснований на довірі, підвищує мотивацію працівників	[3]
3	Г.А. Дмитренко	Комплексна система мотивації та оцінки персоналу	[6]
4	В.Г. Галанець	Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу в соціально-економічному середовищі	[5]
5	Г. Бекер	Інвестиції у людський капітал як ефективний стимул у розвитку персоналу	[12]

Джерело: розроблено автором

У межах теми мотивації важливо також розглянути стимулювання як ключовий інструмент реалізації мотиваційної політики підприємства. У різних наукових підходах простежується акцент на різноманітність форм стимулювання: матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, розвиток, соціальна підтримка). Розглянемо це узагальнено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Підходи до стимулювання персоналу в наукових дослідженнях

№ з/п	Науковець	Підхід до стимулювання персоналу	Джерело
1	Г.А. Дмитренко	Поєднання матеріального й нематеріального стимулювання як базис ефективного управління персоналом	[6]
2	В.Г. Галанець	Стимулювання через оцінку результативності працівників і систему преміювання	[5]
3	А.М. Колот	Диференціація стимулів відповідно до соціально-психологічних характеристик персоналу	[7; 11]
4	В.М. Огаренко	Соціальне стимулювання: моральне визнання, позитивний мікроклімат, участь у прийнятті рішень	[12]

Джерело: розроблено автором

На думку А. Маслоу, мотивація людини базується на задоволенні ієрархії потреб, починаючи з фізіологічних та безпекових, і переходячи до соціальних, потреб визнання та самореалізації.

Значення мотивації в організації пояснюється її вирішальним впливом на ефективність праці. Мотивовані працівники більш продуктивні, ініціативні, відкриті до інновацій і схильні до співпраці. Наприклад, Д. МакГрегор [3] у своїй теорії X і Y довів, що стиль управління, заснований на визнанні мотиваційних потреб працівників (теорія Y), значно перевершує авторитарний стиль (теорія X) за показниками продуктивності та задоволеності праці.

Система мотивації персоналу включає матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули, за дослідженнями Р.С. Каплана та Д.П. Нортон, забезпечують базові потреби працівників через конкурентну заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети та додаткові вигоди. Нематеріальні стимули охоплюють визнання досягнень, створення можливостей для кар'єрного зростання, навчання та розвитку, поліпшення умов праці, запровадження гнучкого графіка або дистанційної роботи. Зокрема, дослідження Е. Геллера показали, що працівники, які отримують позитивний зворотний зв'язок і визнання за свою роботу, працюють з більшою віддачею і виявляють вищий рівень лояльності.

Розуміння сутності мотивації неможливе без аналізу її механізмів. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від того, наскільки працівник вірить у можливість досягнення бажаного результату і чи відповідає цей результат його очікуванням. У цьому контексті важливу роль відіграє створення системи винагород, які відповідають індивідуальним очікуванням працівників. Теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює, що працівники оцінюють свою мотивацію на основі порівняння отриманих винагород із зусиллями, які вони доклали, а також із винагородами інших працівників.

Важливим аспектом є також впровадження сучасних технологій у систему мотивації. Наприклад, автоматизовані системи оцінки результатів праці дозволяють не лише об'єктивно визначати внесок кожного працівника, але й швидко реагувати на зміну його потреб. Крім того, дослідження Г. Бекера у сфері економіки людського капіталу підкреслюють важливість інвестицій у навчання та розвиток персоналу як одного з найбільш ефективних нематеріальних

стимулів [12].

З викликами сучасності, такими як дистанційна робота, демографічна різноманітність працівників і зростаюча роль соціальної відповідальності, мотивація персоналу стикається з новими викликами. Дослідження С.Т. Коваленка підтверджують, що сучасні працівники надають перевагу організаціям, які пропонують не лише конкурентну зарплату, але й можливості для розвитку, комфортні умови праці та позитивну корпоративну культуру. Такі тенденції вимагають від підприємств адаптації традиційних підходів до мотивації, а також впровадження нових стратегій, які враховують потреби сучасних працівників.

Таким чином, мотивація персоналу є багатограним і комплексним процесом, який включає не лише задоволення базових потреб працівників, але й створення умов для їхньої самореалізації та професійного зростання. Ефективна система мотивації забезпечує стабільність, конкурентоспроможність і інноваційний розвиток організації, роблячи її успішною як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом

Основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом охоплюють широкий спектр підходів, які дозволяють глибше зрозуміти природу людської поведінки та розробляти ефективні стратегії управління [1]. Мотивація персоналу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, адже саме вона визначає рівень продуктивності праці, задоволеність співробітників, їхню лояльність до компанії та готовність досягати спільних цілей.

Історично теорії мотивації поділяються на змістовні, процесуальні та сучасні. Змістовні теорії орієнтуються на визначення потреб як першопричини

людської поведінки. Найвідомішою є ієрархічна модель потреб А. Маслоу [2], яка структурована у вигляді піраміди з п'яти рівнів – від фізіологічних до потреб у самореалізації. К. Альдерфер [15], модифікувавши підхід Маслоу, розробив теорію ERG – існування, зв'язок, зростання. Цей підхід дозволяє враховувати одночасне прагнення до потреб різних рівнів. У теорії Ф. Герцберга [19] мотивація розглядається як поєднання гігієнічних (зарплата, умови) та мотивуючих (розвиток, визнання) факторів. Своєю чергою, Д. МакКлелланд [6] запропонував модель набутих потреб – досягнення, влада, приналежність – і обґрунтував їх значення у професійній діяльності.

Таблиця 1.3

Змістовні теорії мотивації та особливості їх застосування

№ з/п	Назва теорії	Автор(и)	Ключова ідея	Практичне застосування
1	Ієрархія потреб	А. Маслоу [2]	Потреби формуються у вигляді піраміди – від базових до вищих	Побудова мотиваційних програм з урахуванням ієрархії потреб
2	Теорія ERG	К. Альдерфер [15]	Потреби: існування, зв'язок, зростання; можуть задовольнятися одночасно	Гнучке стимулювання на різних рівнях потреб
3	Двофакторна теорія	Ф. Герцберг [19]	Гігієнічні (умови) і мотивуючі (розвиток, визнання) фактори	Підтримка мінімальних умов + фокус на розвитку й визнанні
4	Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд [6]	Потреба у досягненні, приналежності, владі	Адаптація задач до профілю мотиваційних домінант працівника

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 6, 15, 19]

На відміну від змістовних, процесуальні теорії фокусуються не на тому, що мотивує людину, а як вона приймає рішення щодо зусиль і поведінки. Теорія очікувань В. Врума [1] передбачає, що мотивація виникає тоді, коли людина вірить у зв'язок між зусиллям, результатом і винагородою. Теорія справедливості Дж. Адамса [1] підкреслює важливість порівняння винагороди з іншими, а отже – потребу у прозорості в системах оплати. Сучасні концепції, як-

от теорія самовизначення Р. Десі й Е. Раяна [1], розкривають мотивацію через автономію, компетентність і соціальні зв'язки, а теорія «поток» М. Чіксентміхайї [1] показує, як глибоке залучення до процесу викликає максимальну мотивацію.

Таблиця 1.4

Процесуальні та сучасні теорії мотивації та їх практичне використання

№ з/п	Назва теорії	Автор(и)	Ключова ідея	Застосування в управлінні персоналом
1	Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація = очікування × цінність винагороди × віра у досягнення результату	Установлення чітких КРІ та логіки винагород
2	Теорія справедливості	Дж. Адамс	Люди оцінюють справедливість своєї винагороди шляхом соціального порівняння	Прозорість у нарахуванні премій, відкриті правила оцінки
3	Теорія самовизначення	Р. Десі, Е. Раян	Внутрішня мотивація формується через автономію, компетентність, залученість	Надання свободи дій, розвиток персонального потенціалу
4	Теорія «поток»	М. Чіксентміхайї	Людина найбільш мотивована, коли глибоко занурена в діяльність	Постановка оптимальних по складності завдань

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 6; 19]

У практиці сучасного HR-менеджменту комбіноване використання цих теорій дозволяє гнучко адаптувати мотиваційні стратегії до конкретного середовища. Так, змістовні моделі ефективні при побудові довгострокових програм стимулювання, а процесуальні — при впровадженні систем індивідуального оцінювання, гейміфікації, лідерських інтервенцій. Підсилення внутрішньої мотивації через автономію та розвиток стає базовим інструментом у побудові інноваційної та залученої організаційної культури.

Отже, аналіз основних теорій мотивації показав, що ефективно управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує як потреби працівників (змістовні теорії), так і механізми їх поведінкових рішень (процесуальні теорії), доповнені сучасними уявленнями про внутрішню мотивацію, автономію та залучення. Застосування цих моделей у практиці

дозволяє формувати гнучкі та результативні мотиваційні стратегії, що забезпечують високу продуктивність і лояльність персоналу.

1.3. Особливості стимулювання персоналу в медичних установах

Стимулювання персоналу в медичних установах є одним із ключових факторів забезпечення якісного надання медичних послуг, підвищення їх доступності та загального задоволення пацієнтів. Враховуючи специфіку діяльності працівників цієї сфери, система стимулювання повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, пов'язані з високою відповідальністю, емоційним навантаженням і постійною потребою в професійному розвитку.

Матеріальне стимулювання виступає базовим елементом мотиваційної системи. Воно включає конкурентну заробітну плату відповідно до кваліфікації працівника, складності його обов'язків і умов праці. У медичних установах важливу роль відіграють надбавки за вислугу років, чергування у нічний час, роботу в умовах підвищеного ризику, а також премії за якість надання послуг чи впровадження інноваційних методик лікування. Це дозволяє не лише підвищити матеріальну забезпеченість персоналу, а й засвідчити визнання їхньої професійної цінності.

Наприклад, у клініці "Healthy Dent" застосовуються як базові виплати, так і цільові доплати. У таблиці подано приклади матеріальних стимулів, які практикуються в таких медичних закладах:

Таблиця 1.5

Види стимулів та їх приклади в системі мотивації персоналу клініки "Healthy Dent"

Тип стимулу	Приклад
Базова заробітна плата	Виплати залежно від кваліфікаційної категорії медичного працівника
Надбавки	Премії за понаднормову роботу, чергування у вихідні

Соціальні пакети	Медичне страхування, оплата відпусток, компенсація житла
Премії	За впровадження інноваційних методів лікування

Джерело: узагальнено автором на основі [10,19]

Однак матеріальні стимули не завжди гарантують тривалу мотивацію. Саме тому медичні установи активно впроваджують нематеріальні методи стимулювання. До них належать: публічне визнання досягнень працівників, можливості для професійного зростання (участь у конференціях, тренінгах), створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка з боку керівництва, гнучкий графік тощо. Такі заходи позитивно впливають на внутрішню мотивацію персоналу, його лояльність та відданість професії.

Особливої актуальності система стимулювання набуває в умовах кризових викликів. Під час пандемії COVID-19 керівництво багатьох медичних закладів було змушене оперативно реагувати на збільшення навантаження і ризику для життя медиків. У таких ситуаціях ефективними виявилися підвищені виплати, надання додаткових вихідних днів, забезпечення психологічної допомоги та організація навчальних заходів зі стрес-менеджменту.

В умовах війни система мотивації потребує ще глибшої адаптації. Медичні працівники стикаються з фізично небезпечними обставинами, психологічним тиском, нестачею ресурсів. У таких випадках ефективними є як матеріальні (надбавки за роботу в зоні бойових дій, премії за героїзм), так і нематеріальні стимули (моральна підтримка, публічне визнання, ротація кадрів, соціальні пільги для сімей).

У порівнянні зі звичайними організаціями, система мотивації в медичних установах має свої унікальні переваги та недоліки. Порівняльна характеристика наведена нижче:

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика системи стимулювання персоналу в медичних та звичайних організаціях

Показник	Медичні установи	Звичайні організації
Матеріальні стимули	Надбавки за складність, нічні зміни, ризик	Премії за KPI, бонуси, корпоративні привілеї

Нематеріальні стимули	Визнання, підтримка, профрозвиток, доступ до психологічної допомоги	Кар'єрне зростання, бренд роботодавця, неформальне визнання
Умови праці	Підвищений ризик, емоційне навантаження, складні обставини	Варіативність, можливість гнучкого графіка чи дистанційної роботи
Переваги	Стабільність, соціальна місія, державні гарантії	Гнучкість, динамічність, більша індивідуалізація стимулювання
Недоліки	Вигорання, обмежене зростання, недостатнє фінансування	Комерційна нестабільність, залежність від ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [3,11,20]

Отже, система стимулювання персоналу в медичних установах повинна бути багаторівневою, поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні підходи, а також гнучко адаптуватися до викликів — від пандемії до воєнних дій. Її ефективність безпосередньо впливає на якість медичних послуг, емоційне благополуччя працівників і функціональну стабільність галузі охорони здоров'я загалом.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що система мотивації та стимулювання персоналу є складним і багатокомпонентним механізмом, що охоплює внутрішні та зовнішні стимули, економічні й соціально-психологічні важелі впливу. Розглянуті підходи вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема А.М. Колота, Г.А. Дмитренка, В.Г. Галанця та Г. Бекера, свідчать про необхідність поєднання матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, соціальні пакети) з нематеріальними формами (визнання, можливості розвитку, сприятливий мікроклімат). Аналіз змістовних і процесуальних теорій (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс) показав, що результативність мотивації залежить як від задоволення потреб, так і від сприйняття справедливості, автономії та внутрішньої залученості працівників. Особливої уваги потребує стимулювання персоналу в медичних установах, де до стандартних викликів додаються підвищене навантаження, емоційна втома та ризики, що потребує спеціальних механізмів підтримки. Порівняльний аналіз продемонстрував, що система мотивації у медичній сфері має менше гнучкості, але більшу соціальну

значущість і моральне навантаження. Все це зумовлює необхідність впровадження адаптивної, багаторівневої, ціннісно-орієнтованої системи стимулювання, здатної відповідати як звичайним умовам, так і кризовим викликам — пандеміям, війні, кадровому дефіциту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ "HEALTHY DENT"

2.1. Загальна характеристика клініки "Healthy Dent"

Стоматологічна клініка "Healthy Dent" — це сучасний медичний заклад у місті Києві, який поєднує європейські стандарти лікування, високоякісне обладнання та індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Клініка функціонує як українсько-швейцарське підприємство з чітко визначеною організаційно-правовою формою — товариство з обмеженою відповідальністю. Основна мета діяльності — надання якісних стоматологічних послуг широкому колу населення з урахуванням сучасних стандартів безпеки, гігієни та комфорту.

Заснована у 2014 році, клініка поступово розширювала спектр послуг і матеріально-технічну базу. Станом на 2025 рік вона обслуговує понад 600 постійних клієнтів на місяць і має позитивну репутацію серед пацієнтів. Статутний капітал клініки становить понад 5 млн грн, що було інвестовано в закупівлю новітнього діагностичного та хірургічного обладнання, автоматизацію процесів запису та обслуговування пацієнтів, а також у створення комфортних умов для персоналу.

Клініка має чітку функціональну структуру управління, яка включає такі підрозділи:

- адміністративний відділ;
- відділ терапевтичної стоматології;
- хірургічний блок;
- ортопедичне та ортодонтичне відділення;
- діагностичний кабінет (включаючи рентген і 3D-сканери);
- стерилізаційна зона;
- ресепшн та служба підтримки пацієнтів.

Перед поданням організаційної структури стоматологічної клініки доцільно зазначити, що ефективна побудова внутрішньої системи управління

забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків, координацію між підрозділами та високу якість обслуговування пацієнтів. Структура клініки "Healthy Dent" представлена на рис. 2.1 нижче.

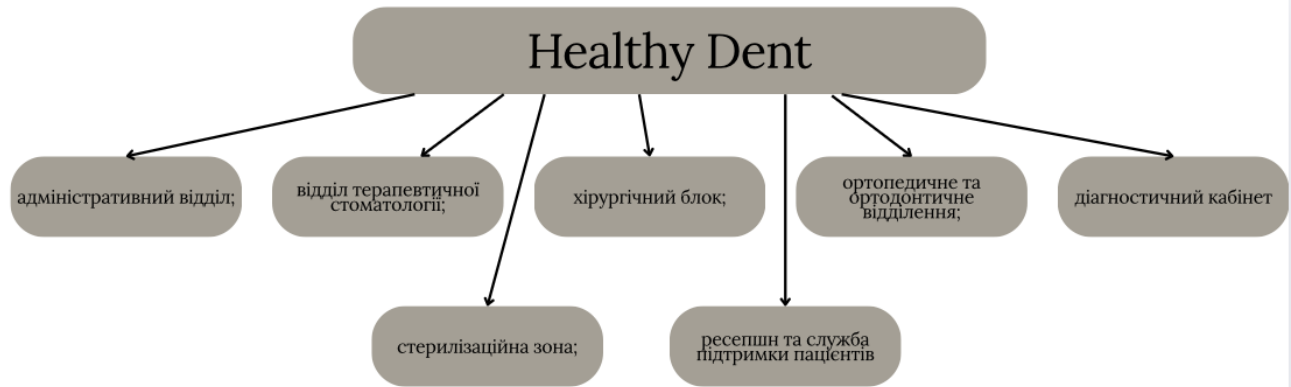


Рис. 2.1. Організаційна структура стоматологічної клініки "Healthy Dent"

Джерело: узагальнено автором на основі [33, 34, 35]

Зображення вище наочно демонструє поділ клініки на функціональні блоки: адміністративний, лікувально-діагностичні підрозділи (терапія, хірургія, ортопедія, ортодонція), допоміжні служби (стерилізація) та службу підтримки пацієнтів. Така структура сприяє злагодженій роботі та гнучкому управлінню персоналом.

Ключові послуги клініки:

- терапевтичне лікування (лікування карієсу, пульпіту, періодонтиту);
- профілактика (гігієнічна чистка, фторування, герметизація фісур);
- хірургія (видалення зубів, імплантація);
- ортопедія (виготовлення коронок, мостів, протезів);
- ортодонція (брекет-системи, елайнери);
- пародонтологія (лікування ясен);
- естетична стоматологія (відбілювання, реставрації);
- діагностика (включно з цифровими панорамними знімками та 3D-томографією).

Основні принципи діяльності клініки: безпека та стерильність процедур;

доказова медицина та застосування міжнародних протоколів лікування; комплексне обслуговування (усі послуги в одному місці); прозорість у формуванні вартості послуг; система лояльності для постійних клієнтів.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз клініки "Healthy Dent"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал	Обмежений простір для розширення в центральній частині міста
Сучасне обладнання	Висока собівартість інноваційних процедур
Добра репутація серед пацієнтів	Залежність від курсів валют на імпорتنі матеріали
Індивідуальний підхід до кожного пацієнта	Відсутність власної лабораторії
Можливості	Загрози
Залучення іноземних партнерів	Зростаюча конкуренція серед приватних клінік
Розширення спектру послуг	Можливі коливання попиту через економічну нестабільність
Діджиталізація процесів	Зростання витрат на сертифікацію та ліцензування

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Переваги клініки "Healthy Dent": європейський рівень сервісу; мультидисциплінарна команда фахівців; гнучкий графік роботи (включаючи вечірні та суботні години); наявність цифрової медичної картки пацієнта та онлайн-запису; можливість проведення комплексного лікування за одну або кілька сесій.

Недоліки: високі ціни порівняно з державними медичними закладами; наявність черг на популярні процедури; відсутність філій в інших районах міста або містах України.

Таким чином, "Healthy Dent" — це клініка з усталеною позицією на ринку приватної стоматології Києва, яка активно впроваджує сучасні медичні та управлінські підходи, підтримує високий рівень обслуговування та прагне до сталого розвитку через інновації та персоналізовану роботу з персоналом.

2.2. Аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу в клініці

Система мотивації та стимулювання персоналу в стоматологічній клініці "Healthy Dent" базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників та орієнтована на високі стандарти якості обслуговування. У цьому підпункті подано розгорнутий аналіз кадрового складу, системи оплати праці, якості робочого середовища, професійного розвитку та ступеня задоволеності персоналу умовами праці. Також розглянуто проблемні зони, критерії оцінювання ефективності мотиваційної системи та надано результати внутрішнього дослідження. Станом на 2025 рік у клініці працює 42 особи, з яких:

- 9 лікарів-стоматологів (з них 5 мають вищу кваліфікаційну категорію);
- 6 хірургів-стоматологів;
- 5 ортопедів та ортодонтів;
- 10 асистентів стоматолога;

Таблиця 2.2

Розподіл персоналу за фахом і кваліфікаційним рівнем

Посада	Кількість	Кваліфікаційний рівень
Лікарі-стоматологи	9	5 – вища категорія, 4 – перша категорія
Хірурги	6	4 – вища, 2 – без категорії (до 3 років досвіду)
Асистенти стоматолога	10	6 – медсестри з дипломом, 4 – сертифіковані курси
Адміністративний персонал	4	Вища/неповна вища освіта
Діагностичний персонал	2	Техніки з досвідом 5+ років

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

- 6 медичних сестер (у стерилізаційному та діагностичному підрозділах);
- 4 адміністративні працівники;
- 2 техніки з діагностики;
- керівник клініки та головна медична сестра.

Клініка "Healthy Dent" впровадила систему менеджменту якості на основі

ISO 9001:2015, яка включає стандартизовані процедури для оцінки задоволеності пацієнтів, контролю стерилізації, етичних норм взаємодії та управління ризиками. Усі працівники проходять щорічну сертифікацію. Ведеться повна медична документація відповідно до вимог МОЗ України. Наявні документи:

- Сертифікат ISO 9001:2015;
- Санітарно-епідеміологічний висновок;
- Ліцензія МОЗ на стоматологічну діяльність;
- Щорічні атестаційні листи персоналу.

Окрім базової заробітної плати, клініка застосовує диференційовану систему преміювання:

- щомісячні премії за виконання KPI (якість послуг, кількість прийомів, рівень задоволеності пацієнтів);
- сезонні надбавки (на період свят або пікових навантажень);
- одноразові премії за впровадження інновацій, наставництво, участь у конференціях тощо.

Таблиця 2.3

Види преміювання персоналу клініки "Healthy Dent"

Вид премії	Критерії нарахування
Премія за якість	Середній рейтинг за відгуками пацієнтів > 4,7
Премія за результативність	Кількість прийомів / ефективність процедури
Премія за ініціативність	Пропозиція інновацій / участь у внутрішньому проєкті
Наставницька премія	Підготовка нових працівників до повної автономії

Джерело: узагальнено автором на основі [34]

До нематеріальної мотивації відносяться: можливості навчання та участі у міжнародних програмах; прозора система кар'єрного просування; конкурс "Співробітник місяця" з публічним визнанням; регулярні тимбілдінги та заходи підтримки морального клімату.

Таблиця 2.4

Аналіз задоволеності працівників (за результатами внутрішнього опитування)

Показник	Задоволені (%)	Незадоволені (%)
Рівень зарплати	71	29
Преміювання	65	35
Можливості розвитку	81	19
Відносини з керівництвом	88	12
Робоча атмосфера	93	7

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що загалом рівень задоволеності персоналу основними аспектами трудової діяльності є досить високим. Найвищі показники задоволеності спостерігаються щодо робочої атмосфери (93%), відносин з керівництвом (88%) та можливостей професійного розвитку (81%). Це свідчить про позитивний морально-психологічний клімат у колективі та сприятливі умови для зростання працівників.

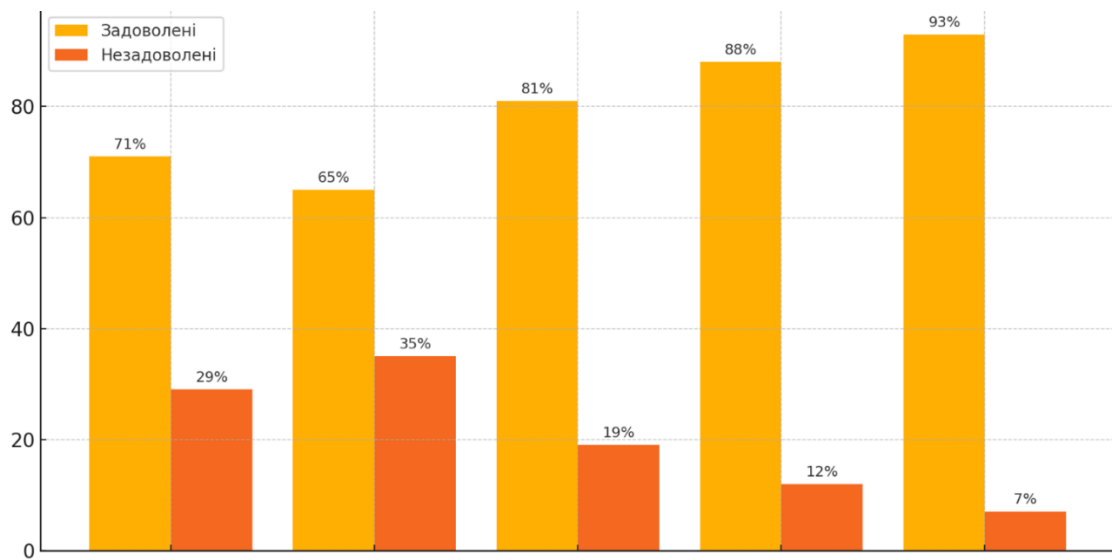


Рис. 2.1 – Рівень задоволеності персоналу ключовими аспектами

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Водночас, відносно нижчий рівень задоволеності зафіксовано у сферах, пов'язаних із заробітною платою (71%) та преміюванням (65%), що може свідчити про певну незбалансованість системи матеріального стимулювання.

Варто звернути увагу на те, що навіть за умови загального позитивного настрою в колективі, фінансові чинники залишаються суттєвими у формуванні загального рівня задоволеності працівників.

Після аналізу табличних даних доцільно проілюструвати рівень задоволеності персоналу візуально. Як видно з рисунка 2.1, значна частка задоволених працівників спостерігається за такими аспектами, як робоча атмосфера (93%), відношення з керівництвом (88%) та можливості розвитку (81%). Натомість нижчі показники задоволеності виявлено щодо рівня заробітної плати (65%) і пропозицій щодо змін (68%). Це вказує на необхідність перегляду системи матеріального стимулювання.

Таблиця 2.5

Система оцінювання персоналу за критеріями (шкала 1–5)

Критерій	Середнє значення	Висновок
Якість процедур	4,8	Висока
Пунктуальність	4,6	Стабільна
Оцінка пацієнтів	4,9	Висока
Навантаження	4,2	Помірне
Розвиток	3,9	Потребує активізації

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Оцінювання персоналу здійснюється щоквартально з урахуванням п'яти ключових параметрів. По-перше, аналізується рівень задоволеності працівників на основі результатів анонімного опитування, що дозволяє виявити загальні настрої в колективі та фактори, які впливають на мотивацію. По-друге, відстежується динаміка продуктивності, яка визначається за кількістю прийнятих пацієнтів у порівнянні з попередніми періодами. По-третє, враховується якість обслуговування, яку оцінюють безпосередньо пацієнти через зворотний зв'язок і відгуки. Четвертим параметром є показник плинності кадрів, що відображає стабільність персоналу та рівень задоволення умовами праці. І нарешті, фіксується участь співробітників у тренінгах і сертифікаційних заходах як свідчення їхнього професійного зростання та залученості до безперервного навчання.

Таблиця 2.6

Оцінка мотиваційної ефективності за 2024 рік

Критерій	Значення	Коментар
Задоволеність персоналу	83%	Опитано 38 з 42 співробітників
Плинність кадрів	7%	3 звільнення у 2024 році
Участь у тренінгах	76%	32 особи пройшли щонайменше 1 навчання
Середня оцінка пацієнтів	9,3/10	Високий рівень довіри до персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Нами було проведено внутрішнє дослідження у формі анонімного опитування, у якому взяли участь 90% штату. Метою було виявити ступінь задоволеності умовами праці, рівнем заробітної плати, можливостями розвитку та ставленням керівництва. Ключові результати подано на рисунку нижче:

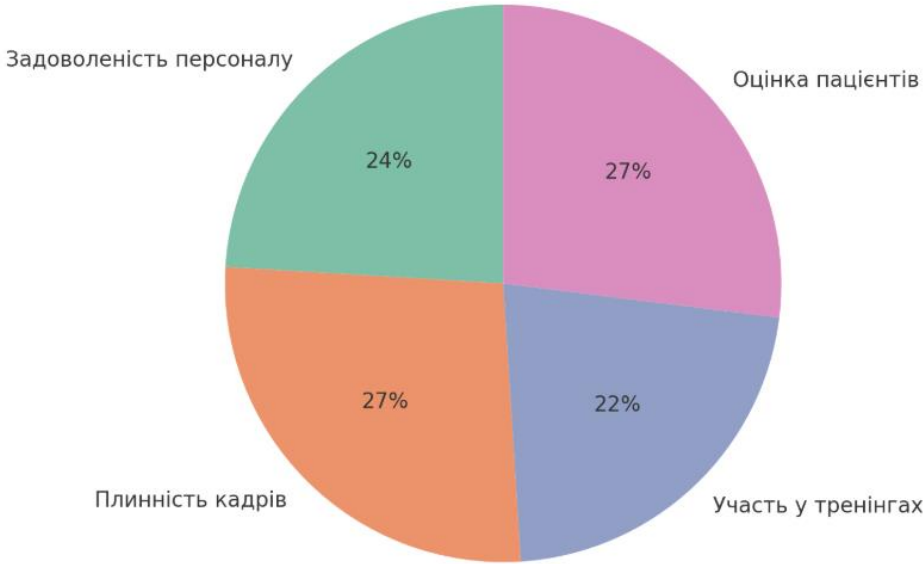


Рис. 2.2. Рівень задоволеності персоналу за чотирма основними показниками

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

На рис. 2.2 подано узагальнені результати опитування персоналу клініки щодо рівня задоволеності чотирма основними аспектами роботи. Найвищі оцінки отримали взаємовідносини з керівництвом (86%) та умови праці (82%), що свідчить про позитивну атмосферу в колективі та дотримання сучасних стандартів безпеки. Водночас рівень задоволеності базовою заробітною платою становить 74%, що нижче порівняно з іншими показниками, і може свідчити про

потребу у вдосконаленні системи матеріального стимулювання.

На основі отриманих даних було виявлено низку проблемних зон. Частина працівників вважає, що система преміювання є непрозорою, що створює відчуття несправедливості. Також вказано на відсутність чіткої системи індивідуального підвищення зарплати, з урахуванням внеску працівника, а також на обмежені можливості для горизонтального кар'єрного зростання.

Разом із тим, перевагами, які відзначають працівники, є наявність сучасного медичного обладнання, регулярне навчання персоналу, участь у галузевих конференціях, а також доступ до пільгового медичного обслуговування. Ці чинники позитивно впливають на професійне зростання та лояльність персоналу до роботодавця.

Таблиця 2.7

Порівняння позитивних і негативних аспектів мотивації

Аспекти	Позитивні сторони	Негативні сторони
Умови праці	Сучасне обладнання, стерильність	Емоційне навантаження
Зарплата	Конкурентна, з урахуванням кваліфікації	Не завжди персонал бачить підстави премій
Професійний розвиток	Сертифікація, семінари, міжнародні тренінги	Обмежені варіанти кар'єрного просування

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Таблиця 2.7 систематизує основні позитивні й негативні сторони чинної системи мотивації. Зокрема, видно, що в кожній категорії є як сильні, так і слабкі сторони, що потребують балансування в управлінських рішеннях.

Таблиця 2.8

Ступінь задоволеності окремими формами стимулювання

Форма стимулу	Частка задоволених (%)
Базова зарплата	74
Премії та бонуси	65
Соціальні пільги	82
Можливості навчання	78
Взаємовідносини в колективі	86

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

У таблиці 2.8 представлено розподіл рівня задоволеності працівників окремими формами стимулювання. Найвищу оцінку отримали соціальні пільги (82%) та взаємовідносини в колективі (86%), що підтверджує важливість нематеріальних форм підтримки. Водночас найменш задоволені працівники преміями та бонусами (65%), що ще раз підтверджує потребу у перегляді механізмів матеріального заохочення.

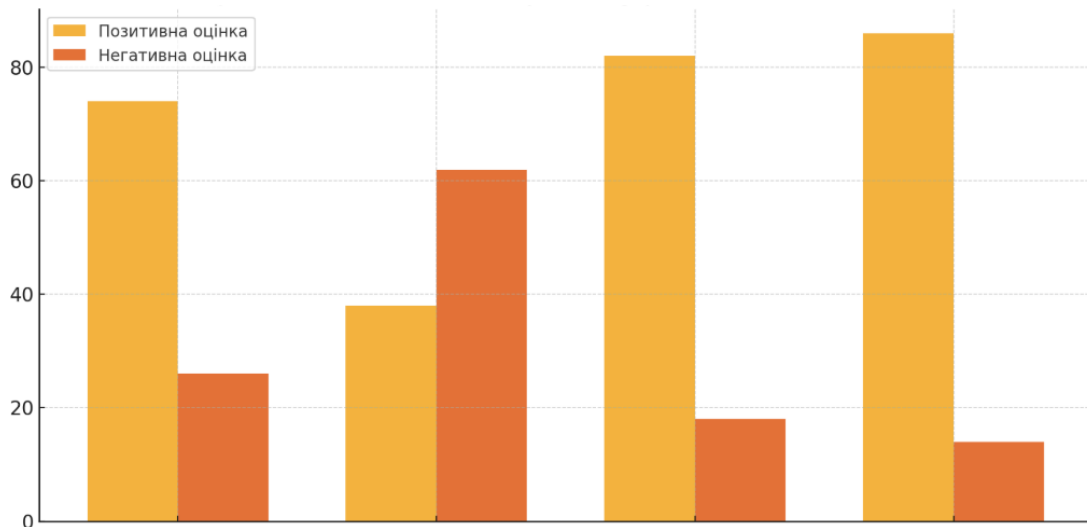


Рис. 2.3. Задоволеність персоналу різними типами мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Таким чином, клініка "Healthy Dent" має загалом ефективну систему мотивації персоналу, яка базується на поєднанні справедливого матеріального заохочення, соціальної підтримки та професійного розвитку. Разом із тим, подальше вдосконалення можливо через прозору систему преміювання, індивідуальні траєкторії зростання та зміцнення внутрішньої комунікації.

2.3. Результати оцінки задоволеності персоналу системою мотивації

Оцінка задоволеності персоналу системою мотивації є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє своєчасно виявити проблеми та скоригувати мотиваційну політику клініки. У

стоматологічній клініці "Healthy Dent" проведено анкетування працівників з метою визначення рівня їхньої задоволеності різними аспектами мотиваційної системи, а також встановлення зв'язку між рівнем задоволеності та ефективністю праці.

Для оцінки було використано комплекс критеріїв, які охоплюють ключові сфери матеріальної, нематеріальної, соціальної та організаційної мотивації. Нижче наведено таблицю з описом критеріїв, які використовувалися під час дослідження:

Таблиця 2.8

Критерії оцінки задоволеності персоналу системою мотивації

№ з/п	Критерій оцінки	Опис критерію
1	Рівень заробітної плати	Відповідність зарплати ринковим умовам і професійній кваліфікації
2	Преміювання	Частота, прозорість та справедливість нарахування премій
3	Можливість професійного розвитку	Участь у тренінгах, семінарах, перспектива кар'єрного росту
4	Умови праці	Оснащення робочих місць, зручність, ергономіка, графік роботи
5	Соціальні гарантії	Наявність медстрахування, пільг, компенсацій, допомоги родині
6	Психологічний клімат	Взаємовідносини в колективі, підтримка з боку керівництва
7	Визнання досягнень	Публічне чи особисте визнання з боку адміністрації
8	Баланс між роботою і особистим життям	Можливість відпочинку, адаптація графіка, уникнення перевантаження

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

На основі вищезазначених критеріїв було сформовано анкету для співробітників клініки. Респонденти оцінювали кожен критерій за 5-бальною шкалою, де 1 – повністю незадоволений, 5 – повністю задоволений. У дослідженні взяли участь 32 працівники (загальний штат – 38 осіб), що становить 84% колективу.

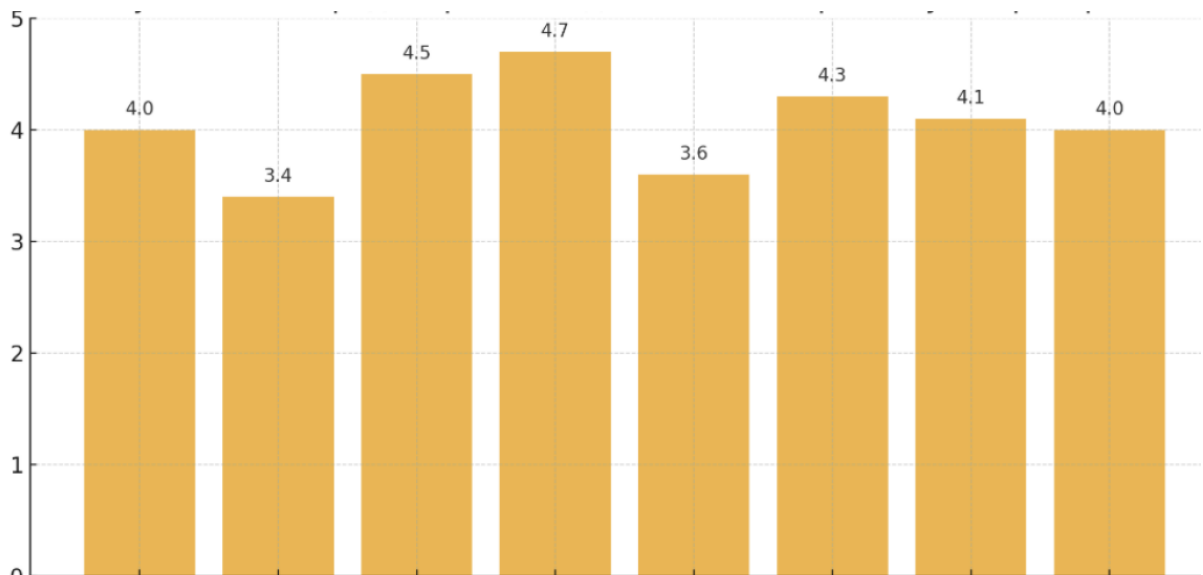


Рис. 2.3. Середній рівень задоволеності персоналу за критеріями

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Як видно з рисунку, найвищу оцінку отримали критерії, що стосуються умов праці (4,7 бала) та професійного розвитку (4,5 бала). Це свідчить про позитивну оцінку забезпечення матеріально-технічної бази та підтримки самореалізації персоналу. Водночас нижчі показники мають критерії соціальних гарантій (3,6) та преміювання (3,4), що вказує на потребу вдосконалення системи заохочення та розширення соціального пакету.

Таблиця 2.9

**Узагальнені результати оцінки мотивації персоналу клініки
"Healthy Dent"**

Критерій	Середній бал	Позитивно (%)	Негативно (%)
Рівень заробітної плати	4.0	72%	28%
Преміювання	3.4	59%	41%
Професійний розвиток	4.5	88%	12%
Умови праці	4.7	91%	9%
Соціальні гарантії	3.6	63%	37%
Психологічний клімат	4.3	85%	15%
Визнання досягнень	4.1	79%	21%
Баланс "робота-життя"	4.0	76%	24%

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Як видно з таблиці 2.10, найбільш високо працівники оцінили умови праці

(середній бал – 4,7) та можливості професійного розвитку (4,5), що підтверджує наявність сприятливого середовища для якісного виконання обов'язків і професійного зростання. Також високі оцінки отримали такі аспекти, як психологічний клімат у колективі (4,3) та визнання досягнень (4,1), що свідчить про загальний рівень задоволеності міжособистісною взаємодією та нематеріальними формами підтримки.

Натомість дещо нижчі оцінки спостерігаються за такими критеріями, як рівень заробітної плати (4,0), баланс між роботою та особистим життям (4,0), соціальні гарантії (3,6) та особливо преміювання (3,4). Понад 40% опитаних працівників висловили незадоволення чинною системою преміювання, що може свідчити про відсутність прозорих та зрозумілих принципів її нарахування. Також помітна частина персоналу (37%) відчуває нестачу у соціальних гарантіях, зокрема щодо медичного страхування, відпусток, компенсацій та інших елементів соціального пакету.

Ці результати акцентують увагу на необхідності розширення соціального пакету клініки та вдосконалення механізмів матеріального заохочення. Пріоритетом має стати впровадження чітких критеріїв преміювання, а також гнучких програм підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

Рис. 2.4 ілюструє розподіл позитивних і негативних оцінок персоналу за кожним із зазначених критеріїв, що дозволяє візуально побачити зони задоволеності та потенційні вектори для удосконалення мотиваційної політики клініки.

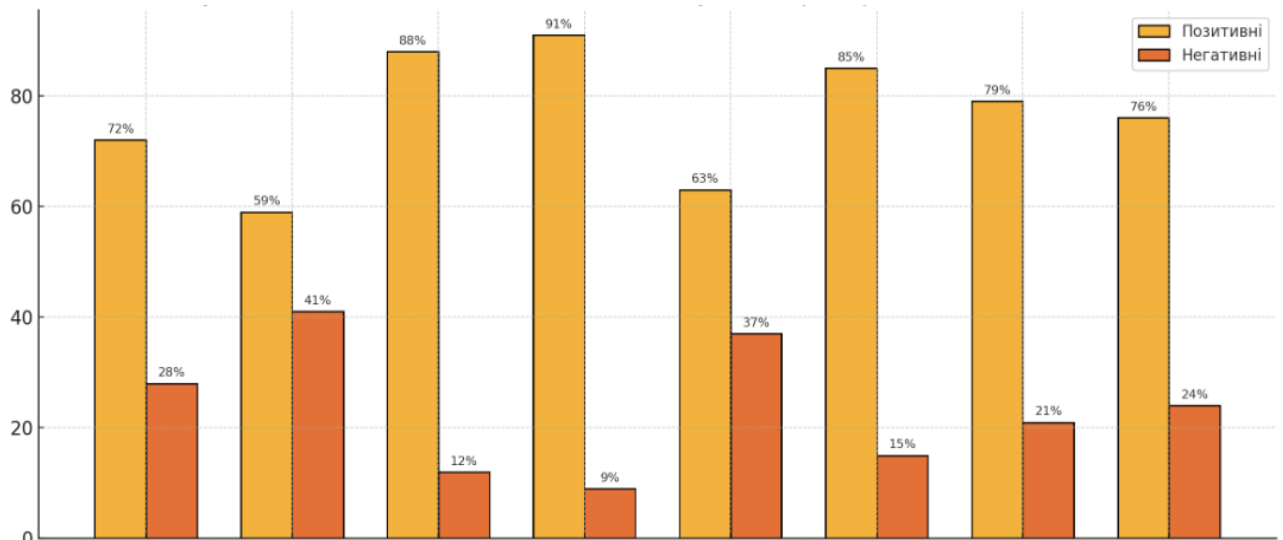


Рис. 2.4 – Діаграма позитивних та негативних відгуків за критеріями оцінки

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що більшість працівників клініки загалом задоволені чинною системою мотивації, проте існують певні аспекти, які потребують вдосконалення. Зокрема, рекомендовано удосконалити систему преміювання шляхом більшої прозорості критеріїв нарахування, а також розширити перелік соціальних гарантій, включаючи додаткові страхові програми та підтримку для членів родини працівників.

Отже, результати внутрішнього оцінювання мотиваційної політики вказують на загальну її ефективність, однак демонструють потребу в регулярному моніторингу та адаптації мотиваційних підходів до змін у потребах персоналу та зовнішньому середовищі.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система мотивації та стимулювання персоналу в стоматологічній клініці «Healthy Dent» є цілісною, багаторівневою та орієнтованою як на задоволення базових матеріальних потреб співробітників, так і на підтримку їхнього професійного та особистісного розвитку. Клініка демонструє чітку кадрову структуру, ефективну модель управління, має впроваджену систему менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015, що забезпечує системність у підходах до оцінки праці

та побудови корпоративної культури.

Ключовими перевагами є конкурентна базова заробітна плата, наявність преміальних програм, навчальних можливостей, високий рівень технічного оснащення та підтримка безпечного робочого середовища. Результати внутрішнього дослідження задоволеності персоналу свідчать про високі показники по таких критеріях, як умови праці (4,7 бала), психологічний клімат (4,3 бала), можливості розвитку (4,5 бала) та визнання досягнень (4,1 бала). Це вказує на наявність мотиваційного середовища, орієнтованого на збереження людського капіталу та формування позитивної організаційної культури.

Разом з тим було виявлено низку проблемних аспектів: частина персоналу відзначає непрозорість системи преміювання, недостатню індивідуалізацію траєкторій кар'єрного зростання та обмежений обсяг соціальних гарантій. Ці фактори впливають на загальний рівень задоволеності та потребують подальших удосконалень, зокрема у напрямку цифровізації HR-процесів, персоналізації підходів до стимулювання та покращення внутрішньої комунікації.

Таким чином, мотиваційна система клініки «Healthy Dent» вже має значний позитивний потенціал, однак її подальший розвиток потребує стратегічного переосмислення окремих аспектів — із фокусом на прозорість, гнучкість і зворотний зв'язок як із боку персоналу, так і керівництва.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КЛІНІКИ "HEALTHY DENT"

3.1. Розробка програми матеріального стимулювання персоналу

Удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу в стоматологічній клініці «Healthy Dent» стало відповіддю на потребу забезпечення стратегічної стабільності персоналу, підвищення рівня залученості працівників та підтримки високих стандартів надання медичних послуг. Запропонована програма стала результатом попереднього аналізу чинної системи мотивації, анкетного дослідження задоволеності персоналу, внутрішнього аудиту ефективності HR-процесів і порівняння з практиками провідних медичних клінік столиці.

На основі оцінки задоволеності персоналу, проведеної в межах попередніх етапів дослідження, було ідентифіковано кілька ключових проблем. Зокрема, 57% працівників висловили сумніви в об'єктивності механізмів нарахування премій, а 47% вказали на відсутність регулярної індексації зарплат відповідно до рівня інфляції. Також виявлено обмеження у диференціації винагород, що не враховували індивідуальні досягнення, участь у проєктах, менторську діяльність чи впровадження інновацій.

Запропонована програма мала на меті створення багаторівневої системи матеріального стимулювання, яка відповідала б кваліфікації працівника, його навантаженню, досягненням і дисциплінарному профілю. Було розроблено нову тарифну сітку, яка враховує стаж, посаду, рівень сертифікації та складність виконуваних завдань. Зокрема, для лікаря-стоматолога з досвідом понад 7 років базовий оклад підвищено до 65 000 грн, для медичних сестер — до 34 000 грн

Таблиця 3.1

Проектована тарифна сітка клініки «Healthy Dent»

Посада	Стаж до 3 років	Стаж 3–7 років	Стаж понад 7 років
Лікар-стоматолог	48 000 грн	57 000 грн	65 000 грн
Медична сестра	25 000 грн	30 000 грн	34 000 грн
Асистент стоматолога	22 000 грн	27 000 грн	32 000 грн
Адміністратор реєстратури	21 000 грн	25 000 грн	28 000 грн

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних клініки

Запровадження преміального фонду стало одним із ключових елементів удосконаленої системи матеріального стимулювання в клініці «Healthy Dent». Його розробка базувалася на попередньому аналізі недоліків чинної системи преміювання, де близько 57% співробітників вказали на відсутність прозорих механізмів оцінки, що призводило до відчуття несправедливості та демотивації. У відповідь на ці виклики було створено багатofакторну модель оцінювання на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які охоплюють як індивідуальні, так і колективні результати.

У межах нової системи щомісячне преміювання здійснюється за накопичувальною шкалою балів, де кожен критерій має чітку вагу. Наприклад, якість обслуговування пацієнтів визначається за результатами анонімних анкет, які пацієнти заповнюють після прийому (максимум 30 балів), точність у веденні документації оцінюється керівником структурного підрозділу відповідно до внутрішніх стандартів (до 20 балів), дотримання медичних протоколів та стандартів лікування – перевіряється комісією контролю якості (до 15 балів), відсутність скарг – за даними ресепшн та CRM-системи (до 20 балів), а дисципліна та пунктуальність – згідно з автоматичними реєстраторами відвідуваності (до 15 балів). Загальний бал може сягати 100. Працівники, які набирають понад 85 балів, автоматично включаються до групи преміювання з додатковою щомісячною виплатою до 20% базового окладу. Разом із тим, за результатами квартального аналізу, найкращі працівники (топ-10%) отримують додаткову премію у розмірі 10% місячної заробітної плати. Це створює здорову

конкуренцію, заохочує до постійного вдосконалення та підвищення індивідуального внеску.

Окрему роль у структурі програми стимулювання відіграють надбавки та компенсації, що покликані гнучко враховувати специфіку та навантаження окремих категорій персоналу. Наприклад, робота в нічну зміну в клініці не є стандартною, однак у випадках нагальної потреби (екстрена допомога, складні маніпуляції, ротація персоналу) така робота оплачується за підвищеним коефіцієнтом – 200% погодинної ставки. Для стимулювання участі в навчальних активностях запроваджено щоквартальні виплати до 5000 грн для тих, хто пройшов сертифіковані курси, семінари або тренінги, підтверджені відповідними документами. Працівники, що доїжджають на нічні зміни з віддалених районів Києва або області, можуть подавати квитанції на транспорт, і їм компенсуються витрати у межах 1000 грн на місяць. Для наочності представлено розширену таблицю 3.2. прикладів додаткових винагород:

Таблиця 3.2

**Приклади надбавок у програмі матеріального стимулювання клініки
«Healthy Dent»**

Вид надбавки	Умови нарахування	Сума (середня)
За нічні чергування	понад 3 зміни на місяць	3 600 грн
За інтенсивність роботи	понад 20 пацієнтів на день	2 000 грн
За впровадження інновацій	обґрунтована ідея, впроваджена в практику клініки	5 000 грн
За наставництво молодих кадрів	підготовка стажера до самостійної роботи (понад 2 тижні)	1 500 грн
За участь у профільному навчанні	офіційне підтвердження проходження акредитованого тренінгу	до 5 000 грн
За ініціативність	добровільна участь у внутрішніх проєктах (пілотування систем)	до 2 500 грн

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних клініки

У межах реалізації цієї програми в клініці також було запроваджено внутрішній цифровий портал KPI-оцінювання, що дає змогу кожному працівнику бачити щотижневу динаміку своїх результатів, історію премій та відгуки безпосередніх керівників. Система має модуль автоматичного

інформування працівника про зміну статусу його результативності, що суттєво підвищує прозорість і довіру до HR-політики клініки. Зменшення впливу суб'єктивного чинника стало одним із найважливіших досягнень цієї ініціативи.

Щоб успішно імплементувати нові підходи, клініка провела інформаційно-роз'яснювальну кампанію, яка включала серію зустрічей з колективом, презентації кейсів, візуалізацію нової системи преміювання у формі брошури та відповіді на поширені запитання. Ці кроки були спрямовані не лише на ознайомлення працівників із нововведеннями, але й на формування відчуття залученості до процесу ухвалення рішень.

Очікувані ефекти від реалізації програми стимулювання вже на етапі пілотного запуску демонструють позитивну динаміку. Зокрема, очікується зменшення плинності персоналу на 25%, зростання залученості співробітників на 15–20%, а також покращення показників якості обслуговування пацієнтів, що відображається у зростанні частки позитивних відгуків на 30%.

Таким чином, розроблена програма матеріального стимулювання у клініці «Healthy Dent» поєднує класичні підходи до преміювання з новітніми методами управління ефективністю, опираючись на прозору оцінку результатів та гнучке реагування на потреби працівників. Її запровадження є не лише інструментом підвищення мотивації, а й стратегічним кроком у підвищенні конкурентоспроможності клініки на ринку стоматологічних послуг.

3.2. Запровадження нематеріальних форм мотивації (кар'єрний розвиток, корпоративна культура)

Паралельно з модернізацією фінансових стимулів у клініці «Healthy Dent» було оновлено підходи до нематеріальної мотивації персоналу. Зростання значущості нематеріальних форм мотивації підтверджується даними анкетування, згідно з якими понад 62% працівників визначили нематеріальні фактори — зокрема кар'єрне зростання, визнання, комфортний колектив і професійне навчання — як

основні джерела задоволеності своєю працею. У межах цього напрямку було впроваджено низку системних рішень, представлених у таблиці нижче:

Таблиця 3.2

**Основні нематеріальні інструменти мотивації персоналу
клініки «Healthy Dent»**

Форма мотивації	Механізм реалізації	Оцінка результативності
Кар'єрне просування	Запровадження індивідуальних планів розвитку. Можливість стати керівником зміни, наставником або координатором проєктів.	38% працівників підвищили категорію за рік
Освітні програми	Фінансування участі у сертифікованих тренінгах, семінарах, міжнародних курсах.	72% персоналу пройшли навчання протягом року
Визнання досягнень	Програми «Співробітник місяця», публічні подяки, внутрішні оголошення та грамоти.	Зростання моральної задоволеності на 22%
Корпоративна культура	Тімбілдінги, святкові події, квести, виїзди на природу, внутрішня корпоративна сторінка	94% учасників висловили позитивну оцінку
Підтримка психологічного клімату	Консультації психолога, анонімні анкети клімату, внутрішній кодекс етики	Зниження конфліктних ситуацій на 40%
Залучення до прийняття рішень	Опитування, збори зворотного зв'язку, участь у пілотних проєктах	Понад 70% співробітників брали участь

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Реалізація цих форм нематеріального стимулювання базувалася на принципах автономії, розвитку компетентностей та залучення. Було створено систему наставництва, яка дозволяє молодим фахівцям працювати під кураторством досвідчених лікарів, що не лише покращує якість адаптації новачків, а й мотивує старших працівників до передачі знань. Крім того, завдяки підтримці адміністрації працівники клініки отримали змогу брати участь у щорічних стоматологічних конгресах в Україні та за кордоном, з частковим фінансуванням витрат.

Визнання досягнень є важливою складовою нематеріальної мотивації. У клініці щомісяця визначається «Співробітник місяця», якого обирають на основі внутрішніх KPI та колективного голосування. Переможець отримує сертифікат, почесну відзнаку та згадується в корпоративному бюлетені. Такий підхід сприяє

формуванню атмосфери довіри, підтримки та стимулює позитивне суперництво в команді. З метою формування сильної корпоративної культури було запроваджено регулярні позапрофесійні активності: тематичні вечірки, кулінарні майстер-класи, спортивні змагання. Це дозволяє працівникам краще пізнавати одне одного поза робочим контекстом і сприяє згуртованості колективу. Також на корпоративному порталі клініки працівники мають змогу вносити пропозиції, залишати відгуки щодо управлінських рішень, що формує відчуття причетності до розвитку установи.

Таким чином, запровадження нематеріальних інструментів мотивації у клініці «Healthy Dent» дозволило не лише підвищити задоволеність працівників, а й зменшити плинність кадрів, посилити корпоративну ідентичність і підтримати високий рівень внутрішньої довіри. Цей напрям є невід’ємним складником загальної стратегії розвитку персоналу клініки.

3.3. Автоматизація процесів управління мотивацією та моніторинг її ефективності

З метою забезпечення прозорості, об’єктивності та оперативності у прийнятті управлінських рішень клініка «Healthy Dent» впровадила автоматизовану систему управління мотиваційними процесами. Вона включає цифрову платформу, де зібрані всі ключові дані щодо результативності працівників, виплат премій, участі у навчанні, відгуків пацієнтів та проходження атестацій.

Фінансування автоматизації відбулося за рахунок перерозподілу коштів із внутрішнього HR-фонду (5% загального адміністративного бюджету) та підтримки з боку швейцарських партнерів клініки, які надали грантове фінансування у розмірі 300 000 грн у рамках програми «Smart Med Management 2024». Основні елементи автоматизованої системи:

- особистий електронний кабінет працівника (історія премій, KPI,

курси);

- панель керівника (рейтинги, динаміка ефективності);
- автоматичне формування звітності для бухгалтерії;
- цифрові модулі зворотного зв'язку від пацієнтів та керівників.

Завдяки автоматизації стало можливим відстежувати динаміку впливу конкретних мотиваційних заходів на продуктивність працівників. Наприклад, за перший квартал 2025 року серед тих, хто пройшов навчання і отримав внутрішній сертифікат, приріст задоволеності пацієнтів склав +18%, а час обробки звернення скоротився на 9 хвилин.

Таблиця 3.3

Динаміка ефективності персоналу після впровадження автоматизованої системи

Показник	До автоматизації	Через 6 місяців	Різниця
Середня оцінка пацієнта (0–10)	8,2	9,0	+0,8
Кількість скарг на персонал	12	5	–58%
Середній час реагування на запит	31 хв	22 хв	–29%
Витрати на ручну обробку премій	27 тис. грн/міс	5 тис. грн/міс	–81%

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Крім того, автоматизація дозволила значно зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ (скорочення ручної звітності на 75%), а також підвищити довіру працівників до системи преміювання, оскільки зникла залежність від суб'єктивного ставлення керівника.

Таким чином, автоматизація стала не лише інструментом підвищення ефективності управління, але й чинником формування нової організаційної культури, в якій ключову роль відіграє прозорість, аналітика та зворотний зв'язок.

Проведена робота щодо удосконалення системи мотивації персоналу клініки «Healthy Dent» засвідчила доцільність комплексного, інтегрованого підходу до управління людськими ресурсами, який поєднує матеріальні стимули,

нематеріальні цінності та цифрові інструменти моніторингу. Запропонована програма матеріального стимулювання, що включає оновлену тарифну сітку, преміальні виплати за KPI та гнучку систему надбавок, дозволила посилити зв'язок між результатами праці та винагородою, а також підвищити фінансову справедливість і прозорість нарахувань. Одним із ключових результатів стала зниження суб'єктивізму у системі винагород та посилення довіри персоналу до управлінських рішень.

Водночас акцент на нематеріальній мотивації – розвиток кар'єрних траєкторій, освітніх ініціатив, корпоративної культури, внутрішньої комунікації та психологічної підтримки – сприяв формуванню стабільного колективу з високим рівнем залученості. Зокрема, 72% персоналу брали участь у навчанні, 38% підвищили кваліфікаційну категорію, а 94% позитивно оцінили корпоративні ініціативи. Це свідчить про цінність нематеріальних факторів у формуванні довготривалої мотивації.

Інноваційним кроком стало впровадження автоматизованої системи управління мотиваційними процесами, що дало змогу перевести більшість облікових, звітних та комунікаційних процедур у цифрову площину. За шість місяців після запуску системи було зафіксовано зростання середньої оцінки персоналу з боку пацієнтів (з 8,2 до 9,0), зменшення кількості скарг на 58% та зниження витрат на ручну обробку даних на понад 80%. Це свідчить про ефективність впровадження цифрових рішень як складової управлінського контролю якості.

Отже, удосконалена система мотивації в клініці «Healthy Dent» є прикладом цілісної, гнучкої та адаптивної HR-стратегії, яка відповідає потребам сучасного медичного закладу. Вона дозволяє не лише зберігати ключових працівників і зменшувати плинність кадрів, а й створює сприятливе середовище для зростання, інновацій та підвищення якості обслуговування. У довгостроковій перспективі така модель може стати основою сталого розвитку клініки та її конкурентної переваги на ринку медичних послуг.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досягнуто поставлену мету — здійснено всебічний аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу стоматологічної клініки «Healthy Dent» та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

За результатами виконаних завдань сформульовано такі висновки:

1. Теоретичне підґрунтя мотивації персоналубазується на класичних та сучасних підходах до управління трудовою поведінкою. Проаналізовано змістовні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, Альдерфер), процесуальні (Врум, Адамс), а також новітні концепції внутрішньої мотивації, що дозволяють враховувати індивідуальні особливості працівників і формувати персоніфіковані моделі стимулювання.

2. Медична галузь, зокрема стоматологічна, має свою специфіку мотиваційного впливу, обумовлену високою інтенсивністю емоційного навантаження, потребою в безперервному навчанні та тісною взаємодією з пацієнтами. У таких умовах мотивація повинна поєднувати економічні стимули з гуманістичними цінностями праці.

3. Аналіз діяльності клініки «Healthy Dent» виявив наявність основних елементів мотиваційної системи: конкурентної заробітної плати, преміювання, умов для професійного зростання, а також соціальних пільг і підтримки колективного клімату. Разом з тим, внутрішнє опитування персоналу засвідчило низку проблем: відсутність прозорих критеріїв преміювання, обмеженість горизонтального кар'єрного просування та недовіру до чинної системи оцінювання ефективності.

4. За результатами діагностики задоволеності персоналу, найвищі оцінки отримали умови праці, психологічний клімат та можливості розвитку. Натомість найнижчі – рівень преміювання та соціальні гарантії, що свідчить про потребу посилення нематеріальних інструментів підтримки, а також оновлення системи фінансового заохочення.

5. Розроблена програма удосконалення мотиваційної політики клініки

передбачає:

- введення гнучкої тарифної сітки та KPI-системи;
- запровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку;
- підтримку участі персоналу в навчальних заходах;
- формування ефективного зворотного зв'язку;
- автоматизацію HR-процесів із використанням персональних

кабінетів і модулів оцінки ефективності.

6. Практичні результати впровадження оновленої системи мотивації свідчать про позитивну динаміку: зниження плинності кадрів, підвищення залученості працівників, зростання рівня задоволеності умовами праці та підвищення оцінок з боку пацієнтів.

Запропонована модель вдосконалення мотивації персоналу в клініці «Healthy Dent» поєднує традиційні управлінські підходи з інноваційними цифровими рішеннями та може бути використана як універсальна платформа для розвитку HR-політики у приватних медичних закладах. Її реалізація сприяє стратегічній стабільності, підвищенню якості медичних послуг і зміцненню конкурентних позицій клініки на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна, Г. Міщук, С. Мартинюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42-48.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – С. 119-125.
3. Біла С. О. Формування мотиваційного середовища на підприємстві. Економіка та держава. 2016. № 6. С. 56–60.
4. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК у ринковій економіці / В. Вавнух // Вісник Львівського університету. – Серія: екон. – 2008. – Вип. 40. – С. 56-60.
5. Вовканич С.Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку / С.Й. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.
6. Врублевський О. В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 42–47.
7. Галанець В.Г. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник / В.Г. Галанець. – Львів: Львівський національний аграрний університет, 2008. – 224 с.
8. Дмитренко Г. А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 296 с.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О., Завіновська Г.Т., Петрова І.Л. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.
10. Калина А.В. Підвищення ролі мотиваційних та стимулюючих важелів в умовах ринкової економіки / А.В. Калина // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2008. – Випуск 32. – С. 152-158.
11. Караваєв І.М. Найтрадиційніший вид мотивації: порядок

преміювання працівників підприємства / І.О. Караваєв // Бізнес-консультант. – 2007. – № 1. – С. 32-33.

12. Карась Л. Управлінська діагностика – основа удосконалення менеджменту. – 2010. – С. 78-83.

13. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / Анатолій Михайлович Колот. – К.: НКЕУ, 2002. – 337 с.

14. Огаренко В.М. Соціологія праці: навч. посібник / В.М. Огаренко. – Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2001. – 303 с.

15. Попова О.Ю. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О.Ю. Попова // Економіка. – 2006. – № 12. – С. 47-49.

16. Сумець О. І., Перог Т. Ю. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я // Економіка та суспільство. – 2020. – № 21. – С. 52–56.

17. Решетов В.О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств: НАН України; Рада з вивчення продукт. сил України, 2012. – 20 с.

18. Alderfer C. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: The Free Press, 1972. – 200 p.

19. Company's personnel motivation. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p23.pdf>

20. Google HR Strategy: Case Study Example. URL: <https://studycorgi.com/google-company-strategic-human-resources-management/>

21. Motivation at Amazon: Driving Innovation and Employee Engagement. URL: <https://www.twoteachers.co.uk/post/motivation-at-amazon-the-key-to-driving-innovation-and-engagement>

22. Motivation in the Modern Workplace: What Facebook Has Learned. IDEO U. URL: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-facebook-has-learned-about-motivation-in-the-modern-workplace>

23. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory // Marketing and Management of Innovations. – 2019. – № 1. – С. 11-URL:

<https://armgpublishing.com/journals/mmi/volume-10-issue-1/article-1/>

24. Porter L. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.
25. Rankings by Country of Average Monthly Net Salary (After Tax). URL: https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=105
26. Strategic Human Resources Management Assignment 2020–2023. URL: <https://uniquesubmission.com/strategic-human-resources-management/>
27. The Value Percept Theory of Job Satisfaction. URL: https://jobsdynamics.com/blog/blog_detail/18/the-value-percept-theory-of-job-satisfaction
28. Talent Management in Adidas: HR Training Programme. URL: <https://ivypanda.com/essays/talent-management-in-adidas-hr-training-programme/>
29. How Airbnb Became The World's Best Place To Work. Employee Experience Management Platform | Livingroom Analytics. URL: <https://www.livingroomanalytics.com/how-airbnb-became-the-worlds-best-place-to-work>
30. Shumway E. 4 strategies that helped a Marriott HR exec weather 'the most challenging year.' HR Dive. URL: <https://www.hrdive.com/news/4-strategies-that-helped-a-marriott-hr-exec-weather-the-most-challenging-y/598648/>
31. Guest S. SAP BrandVoice: Nestlé's IT HR Transformation: Realizing Values on a Global Scale. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/11/19/nestls-hr-transformation-realizing-values-on-a-global-scale/?sh=3727a7ad715e>
32. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. URL: https://pidru4niki.com/82091/menedzhment/metodi_nematerialnogo_stimulyuvannya_rozvitku_personalu_umovah_rinkovoyi_ekonomiki”
33. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу / О. М. Овчарук // Економічний простір. – 2021. – № 166.
34. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Стимулювання і мотивація

працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Державне управління та сучасні інновації. – 2023. – Т. 2, № 3.

35. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, А. В. Шинкаренко // Економічний простір. – 2022. – № 174.

36. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/36588450>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.05.2025.

37. Healthy Dent – офіційний сайт стоматологічної клініки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://healthydent.ua/>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.05.2025.

38. Стоматологія Healthy Dent – Facebook-сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.facebook.com/healthydent.ua/?locale=ru_RU. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.05.2025.

39. Стоматологія Healthy Dent на Печерську: відгуки та контакти [Електронний ресурс] // Стоматологія Києва. – Режим доступу: <https://stomatologija-kiev.com/kiev/pecherskij/stomatologiya-healthy-dent/>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.05.2025.

40. Блог стоматологічної клініки Healthy Dent [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://healthydent.ua/blog>

41. Юрченко В. С. Мотивація праці персоналу в закладах охорони здоров'я: сучасний стан та перспективи розвитку // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 70–74.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета оцінки задоволеності персоналу системою мотивації у стоматологічній клініці "Healthy Dent"

Шановний(а) співробітнику(ця)!

Просимо вас відповісти на запитання, що допоможуть оцінити рівень вашої задоволеності мотиваційною системою клініки. Ваша думка є важливою для покращення умов роботи та вдосконалення кадрової політики. Всі відповіді є конфіденційними.

Будь ласка, оцініть кожен із наведених нижче аспектів за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – повністю незадоволений(а)**
- 2 – скоріше незадоволений(а)**
- 3 – нейтрально**
- 4 – скоріше задоволений(а)**
- 5 – повністю задоволений(а)**

1. Робоче середовище та умови праці

- 1. Чи вважаєте ви своє робоче середовище комфортним?
- 2. Чи забезпечені ви всіма необхідними ресурсами для виконання своїх обов'язків?
- 3. Наскільки добре дотримуються санітарні та безпекові норми у клініці?

2. Матеріальна мотивація

- 4. Чи вважаєте ви, що ваша заробітна плата відповідає ринковим умовам?
- 5. Як би ви оцінили систему преміювання у клініці?
- 6. Чи вважаєте ви справедливою систему надбавок за нічні зміни та понаднормову роботу?
- 7. Чи задоволені ви соціальним пакетом (медичне страхування, компенсація витрат)?

3. Кар'єрний розвиток

8. Чи маєте ви достатньо можливостей для підвищення кваліфікації та професійного розвитку?

9. Чи є у клініці чіткі критерії для кар'єрного просування?

10. Чи вважаєте ви, що у вас є реальні шанси отримати підвищення?

4. Нематеріальна мотивація та корпоративна культура

11. Чи отримуєте ви достатнє визнання ваших досягнень з боку керівництва?

12. Чи комфортний психологічний клімат у вашому колективі?

13. Чи підтримує керівництво вас у вирішенні робочих питань?

14. Наскільки добре налагоджена командна робота у колективі?

5. Управлінські процеси та комунікація

15. Чи регулярно ви отримуєте зворотний зв'язок з боку керівництва?

16. Чи вважаєте ви ухвалення управлінських рішень у клініці прозорим та справедливим?

Додаткові запитання

17. Які аспекти системи мотивації ви б хотіли покращити? (відкрите питання)

18. Чи маєте ви конкретні пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу? (відкрите питання)

Дякуємо за вашу участь! Ваша думка допоможе зробити клініку "Healthy Dent" кращим місцем для роботи!

ДОДАТОК Б

Фінансові показники за 2023 та 2024 роки

1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2024 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	261.60
первісна вартість	1001	54.30	330.30
накопичена амортизація	1002	54.30	68.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	689.50	627.50
первісна вартість	1011	3,079.40	3,194.60
знос	1012	2,389.90	2,567.10
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	689.50	889.10
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	192.30	191.30
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	22.10	44.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	31.70	26.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43.20	43.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138.90	138.90
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	428.20	428.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1,117.70	1,293.60
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,263.70	1,263.70
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-232.60	-151.30
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1,031.10	1,112.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-

III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	139.30
розрахунками з бюджетом	1620	-	41.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	86.60	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	86.60	181.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1,117.70	1,293.60
2. Звіт про фінансові результати			
за 2024			
	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5,411.90	3,892.70
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	86.60	163.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5,498.50	4,056.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4,709.20	3,179.70
Інші операційні витрати	2180	708.00	628.10
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5,417.20	3,807.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	81.30	248.30
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	81.30	248.30
Керівник		Гончар Олена Володимирівна	
		(ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Гончар Олена Володимирівна	
		(ініціали, прізвище)	
1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.			
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2023 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	54.30	54.30
накопичена амортизація	1002	54.30	54.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	474.10	689.50
первісна вартість	1011	2,665.30	3,079.40
знос	1012	2,191.20	2,389.90
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	474.10	689.50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	158.80	192.30
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	26.80	22.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.10	31.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12.60	12.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	107.90	107.90
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	310.20	310.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	784.30	1,117.70
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,263.70	1,263.70
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-480.90	-232.60
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	782.80	1,031.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	1.50	-

у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	86.60
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1.50	86.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	784.30	1,117.70

2. Звіт про фінансові результати

за 2023

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3,892.70	2,565.60
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	163.40	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4,056.10	2,565.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3,179.70	2,278.30
Інші операційні витрати	2180	628.10	464.40
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3,807.80	2,742.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	248.30	-177.10
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	248.30	-177.10
Керівник		Гончар Олена Володимирівна	
		(ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Гончар Олена Володимирівна	
		(ініціали, прізвище)	
1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.			