

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОЦЮРА Юрій Ігорович

Управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я до професійного розвитку. / Management of the motivation of the personnel of the health care institution for professional development

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21
Ю. І. Коцюра

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	6
1.1. Поняття мотивації та її роль у професійному розвитку працівників.....	6
1.2. Типи та методи мотивації медичного персоналу закладів охорони здоров'я.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	21
2.1. Аналіз динаміки, структури персоналу закладу охорони здоров'я.....	21
2.2. Оцінка впливу мотиваційних факторів на професійний розвиток медичних працівників закладу охорони здоров'я.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	35
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційної системи. для стимулювання професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я.....	35
3.2. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу в закладах охорони здоров'я.....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПТСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я України переживає значні трансформації, зумовлені реформами, необхідністю адаптації до нових економічних та соціальних умов, а також підвищенням вимог до якості медичних послуг. Одним із ключових чинників ефективного функціонування медичних закладів є високий рівень професійної компетенції їхнього персоналу. Забезпечення безперервного професійного розвитку працівників охорони здоров'я є важливим завданням, вирішення якого неможливе без створення ефективної системи мотивації. Мотивація персоналу є одним із найважливіших інструментів управління, який сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних навичок і загалом зміцненню потенціалу медичних установ. Особливої актуальності набуває питання пошуку інноваційних підходів до стимулювання працівників медичної галузі в умовах обмеженості ресурсів і постійного зростання потреб населення.

Актуальність дослідження обумовлена також специфікою діяльності закладів охорони здоров'я, де важливу роль відіграє професійна етика, емоційна стійкість та здатність до навчання і саморозвитку. У цьому контексті постає потреба у впровадженні ефективних механізмів управління мотивацією персоналу, які б відповідали сучасним вимогам та сприяли підвищенню якості медичних послуг.

Проблематика мотивації персоналу до професійного розвитку активно досліджується як у світовій, так і вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних основ мотивації зробили такі вчені, як Д. Богдан, А. Бойко, В. І. Борщ, В. Б. Васюта, Т. О. Галайда, Г. О. Граціотова, Л. С. Громко, М. В. Замроз, Н. О. Коренева, Н. Л. Кусик, О. І. Марченко, А. О. Мельник, В. Є. Момот, М. А. Місевич, Н. С. Носань, О. М. Овчарук, Т. П. Остапчук, М. В. Пазаненко, М. Д. Романюк, Т. М. Романюк, В. В. Рудень, В. Р. Сайко, А. Сербенівська, Й. С. Ситник, Х. В. Соболев, Л. В. Сухомлин, Н. П. Турло, І. В.

Черниш, В. В. Чорна, О. А. Шаповал. В їхніх роботах розглядаються інструменти управління мотивацією, враховуючи економічні, соціальні та психологічні аспекти.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я до професійного розвитку. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити теоретичні основи мотивації персоналу та її вплив на професійний розвиток;
- розглянути типи мотивації медичного персоналу закладів охорони здоров'я;
- проаналізувати динаміку, структуру персоналу закладу охорони здоров'я;
- оцінити вплив мотиваційних факторів на професійний розвиток медичних працівників закладу охорони здоров'я;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційної системи персоналу в закладах охорони здоров'я;
- розробити інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу в закладах охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом закладів охорони здоров'я. **Предметом дослідження** є методи та механізми мотивації медичних працівників до професійного розвитку.

У роботі використовувалися такі наукові методи: теоретичний аналіз для вивчення літератури та нормативно-правових актів, порівняльний аналіз для зіставлення мотиваційних систем у закладах охорони здоров'я, системний підхід для виявлення зв'язків між мотиваційними чинниками та професійним розвитком, а також емпіричні методи, зокрема анкетування, для збору даних про рівень мотивації персоналу. Крім того, застосовувався графічний аналіз для візуалізації результатів для розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи. **Наукова новизна** роботи полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до управління

мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я. **Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення якості управління персоналом у медичних установах.

Результати дослідження були апробовані на факультетській та кафедральній студентських конференціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Поняття мотивації та її роль у професійному розвитку працівників

Мотив – це основна причина, яка спонукає людину до певних дій чи рішень. Він є фундаментальною складовою мотиваційного процесу, адже визначає, чому людина обирає ті чи інші вчинки. Мотиви формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов, які можуть викликати як позитивне, так і негативне ставлення до роботи. Вони можуть бути сильними чи слабкими, усвідомленими або несвідомими, залежно від багатьох факторів, включаючи специфіку галузі, наприклад, охорону здоров'я, де мотивація працівників має критичне значення.

До внутрішніх позитивних мотивів належать [5, с. 134]:

- індивідуальні аспекти, такі як особистісні риси, характер, звички, традиції, рівень культури, психоемоційні або біосоціальні фактори. Такі мотиви відображають унікальність кожної людини та її прагнення до самореалізації;
- соціальні чинники, зокрема заробітна плата, премії, соціальні послуги (оплата проїзду, зв'язку, оздоровлення тощо), а також можливість кар'єрного зростання чи отримання заохочень. Такі мотиви пов'язані із задоволенням соціальних потреб працівників.

Зовнішні мотиви, у свою чергу, поділяються на позитивні та негативні.

- позитивні зовнішні мотиви - включають такі стимули, як матеріальні блага, перспективи кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації тощо. Вони спрямовані на заохочення працівників і формування у них бажання працювати ефективніше;

- негативні зовнішні мотиви - передбачають застосування санкцій з боку адміністрації, таких як штрафи, критика, покарання чи осуд. Хоча ці методи і

мають вплив на поведінку працівників, вони можуть викликати негативне ставлення до роботи, зниження мотивації та довіри до керівництва.

Мотивація в загальному розумінні — це сукупність причин психологічного характеру, які стимулюють людину до дій, підтримують її активність чи, навпаки, зменшують її. Вона є механізмом, що корегує поведінку людини, спрямовуючи її на досягнення визначених цілей. Важливим елементом у мотиваційному процесі є стимули - зовнішні чинники, які впливають на людину чи колектив. Стимули можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, впливаючи на процес роботи, її результати та навіть можливість професійного самоствердження.

Таким чином, мотиви, мотивація та стимули тісно взаємопов'язані між собою. Мотив визначає причину дій, мотивація забезпечує їхній напрямок, а стимули підкріплюють бажання працювати чи досягати поставлених цілей. Особливо в сфері охорони здоров'я, де праця має високу соціальну значущість, розуміння цих механізмів є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної роботи персоналу та його задоволеності професійною діяльністю.

Мотивація є ключовим елементом ефективного управління персоналом, особливо в умовах динамічного розвитку сучасного суспільства. У науковій літературі мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що стимулюють людину до активної діяльності, спрямованої на досягнення особистих і професійних цілей. Це поняття охоплює різноманітні аспекти поведінки, включаючи потреби, інтереси, цінності, очікування та цілі працівників [10, с. 21].

У контексті професійного розвитку мотивація відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки саме вона визначає рівень активності та зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації, освоєнні нових знань і навичок. Залежно від рівня мотивації, працівники можуть демонструвати як високу продуктивність, так і байдужість до своїх професійних обов'язків. Саме тому ефективна система мотивації є основою для створення умов, які сприяють

постійному професійному зростанню, вдосконаленню компетенцій та досягненню високих результатів у роботі.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «мотивація праці персоналу»*

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.,	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес спонування діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників
Колот А. М., Грішнова О.А.	Спонування людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островерхов В. М.	Процес спонування до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її направлення
Кібанов А. Я.	Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу
Куліков Г.Т.	Процес спонування людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Шпикуляк О. Г.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

*Складено автором за даними [12, с. 38; 20, с. 105; 27, с. 123]

У табл. 1.1 представлено кілька підходів до визначення поняття «мотивація праці персоналу», які охоплюють як теоретичні, так і прикладні аспекти. Наприклад, науковці Буряк П. Ю. та Карпінський Б. А. акцентують увагу на створенні умов, які забезпечують задоволення потреб працівника та формування

мотивів до праці. Їхній підхід підкреслює важливість організаційних аспектів та врахування соціальних факторів у формуванні мотивації.

Інші автори, зокрема Доманчук Д. П. і Чикуркова А., а також Колот А. М. і Грішнова О. А., розглядають мотивацію як сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які стимулюють діяльність людини. Вони підкреслюють значення економічних, соціальних та організаційних чинників, які впливають на поведінку працівників, що свідчить про багатогранність мотивації, яка не обмежується лише фінансовими стимулами, але також враховує психологічні та організаційні аспекти.

Вчені Кібанов А. Я., Шпикулик О. Г., а також Куликов Г. Т. наголошують на індивідуальних аспектах мотивації. Вони акцентують увагу на тому, що мотивація базується на потребах, цінностях та особливостях конкретної особистості або групи. Зокрема, мотивація визначається як система мотивів або сукупність факторів, які впливають на активність і спрямованість діяльності працівників.

Аналіз визначень мотивації праці персоналу свідчить про її багатогранність та залежність від зовнішніх і внутрішніх чинників. Вчені погоджуються, що мотивація є процесом спонукання до діяльності через задоволення потреб, але підходи до її аналізу варіюються від загальноорганізаційних до індивідуально-психологічних, що вказує на необхідність комплексного підходу до управління мотивацією, який враховує як колективні, так і особистісні особливості працівників. Ефективна система мотивації має базуватися на інтеграції матеріальних, соціальних та психологічних стимулів, адаптованих до потреб конкретної організації та її працівників.

На рис. 1.1 відображено процес мотивації як послідовність етапів, що описують шлях від виникнення потреби до її задоволення. Такий підхід ілюструє динамічну природу мотивації, яка залежить від кількох послідовних дій та зворотного зв'язку. На першому етапі формується потреба, яка є основним

мотивуючим чинником. Потреби можуть бути фізіологічними (наприклад, потреба в їжі чи відпочинку), соціальними (потреба в спілкуванні чи підтримці), а також професійними (наприклад, підвищення кваліфікації чи кар'єрний зріст). Цей етап є основою процесу мотивації, адже саме наявність потреби викликає активність людини. У рамках організаційної діяльності цей етап визначає початок формування цілей працівника.

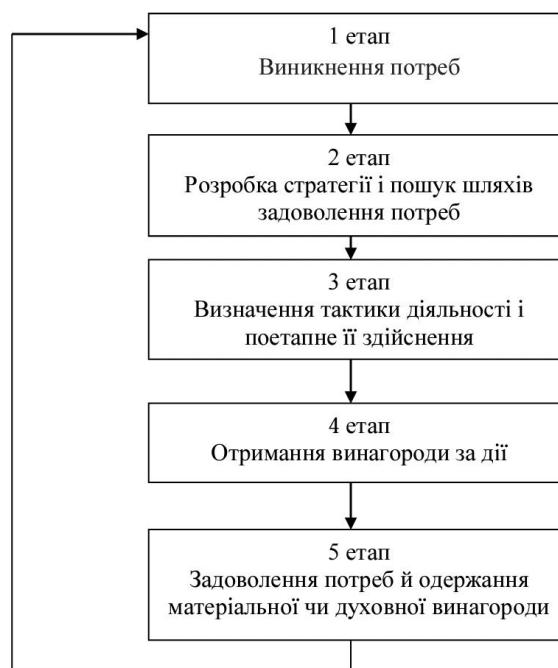


Рис. 1.1. Процес мотивації праці персоналу [29, с. 42]

Другий етап передбачає аналіз доступних можливостей для задоволення потреби. Тут працівник або індивід оцінює свої ресурси, потенційні дії та стратегії, які можуть привести до досягнення мети. Наприклад, якщо потреба полягає в отриманні вищої заробітної плати, працівник може розглянути можливості професійного розвитку, додаткової роботи або підвищення кваліфікації. Цей етап є планувальним і визначає основний напрямок дій.

На цьому етапі розроблена стратегія переходить у конкретні дії. Працівник визначає, що саме необхідно зробити для досягнення бажаного результату, і починає діяти. Це може бути участь у тренінгах, виконання додаткових завдань

на роботі чи пошук нових професійних можливостей. Цей етап є ключовим у процесі мотивації, адже саме тут відбувається реалізація плану.

Четвертий етап відображає досягнення певного проміжного або кінцевого результату, за який працівник отримує винагороду. Винагорода може бути матеріальною (зарплата, премії) або нематеріальною (визнання, подяка, задоволення від виконаної роботи). Цей етап є критично важливим, оскільки він підкріплює дію, демонструє її ефективність і формує бажання повторювати подібні зусилля в майбутньому.

На п'ятому етапі працівник відчуває задоволення від досягнутого результату. Потреба, яка була мотивуючим чинником, реалізується, що забезпечує психологічний і емоційний комфорт. Залежно від типу потреби, задоволення може бути матеріальним (наприклад, збільшення заробітної плати) або духовним (відчуття власної значущості чи досягнення професійних цілей). Цей етап завершує цикл мотивації. Відтак, кожен етап є важливим, починаючи від усвідомлення потреби до досягнення результату і отримання винагороди. Важливість зворотного зв'язку забезпечує динамічність процесу і дозволяє організаціям адаптувати свої підходи до мотивації залежно від змін потреб працівників.

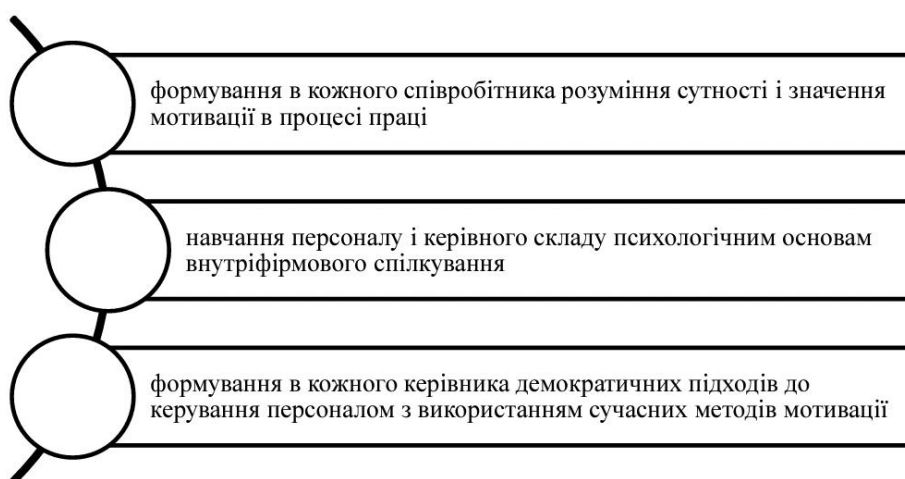


Рис. 1.2. Завдання мотивації праці персоналу [32, с. 88]

Основними завданнями мотивації праці персоналу є:

1) «Формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці. Це фундаментальне завдання мотивації, адже без чіткого усвідомлення важливості та механізмів мотивації важко очікувати справжньої самовіддачі від працівників. Керівництво має донести до кожного члена команди, що мотивація - це не просто набір стимулів, а глибинне бажання працювати ефективно та досягати нових висот. Коли люди розуміють, як мотивація впливає на їхню діяльність і професійний розвиток, вони стають більш залученими та відповідальними» [33, с. 54];

2) Навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування. Спілкування та взаємодія між працівниками безпосередньо впливають на рівень їхньої мотивації. Тому важливо, щоб керівництво було компетентним в області психології, вміло налагоджувало ефективні комунікації, створювало атмосферу взаємної поваги та підтримки. Інвестуючи у навчання персоналу навичкам міжособистісного спілкування, організація отримує більш згуртовану та мотивовану команду, здатну досягати спільних цілей;

3) «Формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації. Найефективніші керівники не просто віддають накази, а вміло залучають співробітників до ухвалення рішень, делегують повноваження та створюють можливості для професійного розвитку. Демократичний стиль управління, заснований на мотивації, а не примусі, допомагає розкрити потенціал працівників та підвищити їхню продуктивність і задоволеність роботою» [33, с. 54].

1.2. Типи та методи мотивації медичного персоналу закладів охорони здоров'я

Мотивація медичних працівників є ключовим аспектом забезпечення якісного функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Її важливість визначається впливом на продуктивність роботи персоналу, їхнє бажання професійно розвиватися, а також на загальну якість надання медичних послуг. Питання мотивації є багатогранним і вимагає детального дослідження, оскільки типи стимулів, які застосовуються у ЗОЗ, мають значний вплив на ефективність діяльності працівників. Мотиваційні чинники можуть бути класифіковані за різними критеріями, і особливу увагу слід приділяти формам впливу, які можуть бути як прямими, так і непрямыми.

1) Пряма матеріальна мотивація. До основних інструментів прямої матеріальної мотивації належить система оплати праці, яка включає заробітну плату, додаткові премії, надбавки за складні умови праці, фінансові винагороди за досягнення високих показників. Важливим аспектом є також надання працівникам додаткових грошових бонусів, таких як оплата участі у професійних тренінгах, семінарах або інших заходах для підвищення кваліфікації. Крім того, фінансові стимули можуть включати пільгові путівки для відпочинку чи оздоровлення працівників та їхніх сімей, що сприяє поліпшенню загального емоційного стану медичних працівників.

2) Непряма матеріальна мотивація. Непряма матеріальна мотивація передбачає надання працівникам різноманітних соціальних пакетів, які покращують умови праці. Це може бути добровільне медичне страхування, забезпечення працівників службовим транспортом, фінансування професійного навчання, компенсація витрат на мобільний зв'язок або доступ до електронних ресурсів. Такі заходи дозволяють працівникам відчувати підтримку з боку роботодавця та підвищують їхню лояльність до закладу.

Нематеріальні чинники мають значний вплив на професійне задоволення медичних працівників, оскільки вони сприяють створенню комфортних умов роботи, розвитку кар'єрних перспектив та поліпшенню емоційного клімату в колективі. До основних видів нематеріальної мотивації належать [40, с. 116]:

- визнання та подяка - регулярне визнання досягнень працівників, вручення грамот, подяк або відзнак за професійні успіхи створює атмосферу взаємної поваги та стимулює досягнення нових результатів;

- поліпшення умов праці - забезпечення медичних установ сучасним обладнанням, належним технічним оснащенням, безпечними та зручними робочими місцями сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності;

- гнучкість у робочому графіку. Надання можливості індивідуального підходу до розкладу роботи допомагає зменшити емоційне вигорання та підвищує загальне задоволення працівників;

- відгуки пацієнтів. Позитивні відгуки та слова вдячності від пацієнтів є важливим стимулом для медичних працівників, адже вони підтверджують цінність їхньої праці;

- психологічний комфорт. Створення доброзичливої та підтримуючої атмосфери у колективі сприяє зниженню рівня конфліктів і зміцненню командної співпраці;

- стабільність установи. Надійність закладу, наявність чіткої стратегії розвитку та перспективи професійного зростання створюють у працівників відчуття впевненості у майбутньому.

Різноманітність форм мотивації, які застосовуються у закладах охорони здоров'я, свідчить про необхідність комплексного підходу до їхнього впровадження. Прямі матеріальні стимули забезпечують базові потреби працівників, у той час як нематеріальні чинники формують атмосферу довіри, професійного визнання та морального задоволення від роботи. Поєднання цих підходів є ключовим для підвищення якості медичних послуг, збереження

висококваліфікованих кадрів та забезпечення стабільного розвитку системи охорони здоров'я.

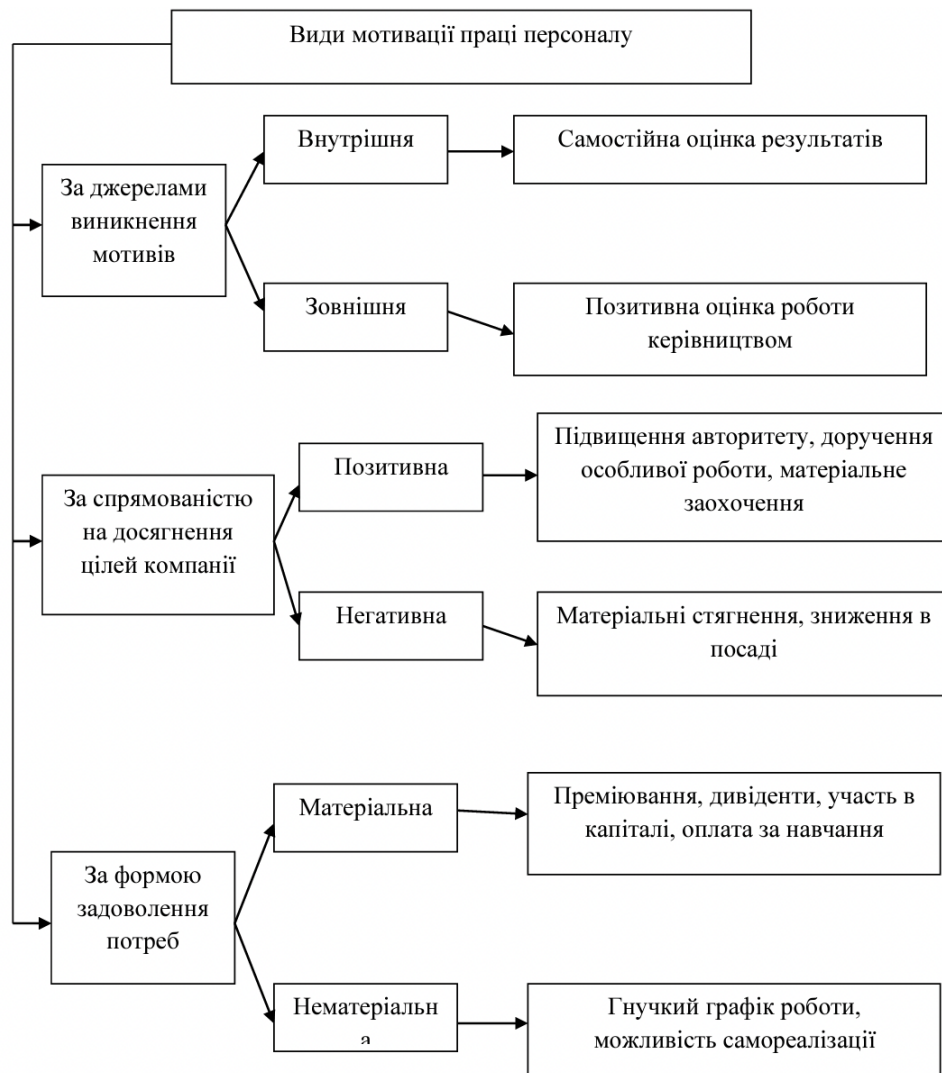


Рис. 1.3. Види мотивації праці персоналу [29, с. 42]

Непряма мотивація має свої особливості, адже вона не спрямована безпосередньо на конкретного працівника, але через загальні заходи чи ініціативи створює умови, що стимулюють інтерес до роботи та формують почуття задоволення від її виконання. Основна мета непрямої мотивації — забезпечити комфортне, сприятливе середовище, у якому працівники відчують свою значущість і заохочуються до професійної активності. Наприклад, це може

бути модернізація обладнання, покращення умов праці, організація корпоративних заходів чи програми соціальної підтримки.

Окрім прямого та непрямого типів мотивації, існують інші види стимулювання, які враховують різні аспекти професійної діяльності та особистісні потреби медичних працівників. До таких типів мотивації належать:

- Соціальна мотивація. Працівники, які відчують себе частиною колективу чи команди, усвідомлюють, що від їхнього внеску залежить спільний результат. У сфері охорони здоров'я це особливо важливо, адже від ефективної командної роботи залежить здоров'я та життя пацієнтів. Колективний дух, підтримка колег, а також усвідомлення своєї значущості для організації сприяють підвищенню продуктивності праці;

- Психологічна мотивація. Емоційний клімат у колективі має надзвичайно сильний вплив на кожного працівника. Доброчинна атмосфера, відсутність конфліктів, підтримка з боку керівництва та колег є важливими стимулами для якісного виконання обов'язків. Натомість напружена або токсична атмосфера може негативно впливати на мотивацію та загальну ефективність праці;

- Кар'єрна мотивація. Для більшості медичних працівників важливим стимулом є можливість кар'єрного зростання. Це включає підвищення кваліфікації, отримання нових посад, визнання професійних досягнень. Працівники, які бачать перспективи розвитку, зазвичай більш активно працюють і прагнуть досягати високих результатів;

- Освітня мотивація. Сфера медицини вимагає постійного оновлення знань, оскільки наукові відкриття, нові методики лікування та технологічний прогрес швидко змінюють галузь. Медичні працівники, які мають можливість брати участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації, не лише розвивають свої професійні навички, а й отримують додатковий стимул до роботи, оскільки почуваються компетентними та затребуваними;

- Моральна мотивація. Це визнання досягнень, публічне висловлення подяки, нагородження грамотами, сертифікатами чи іншими відзнаками.

Моральні стимули сприяють формуванню почуття гордості за власну роботу, зміцнюють віру в свої сили та підвищують рівень лояльності до закладу.

- Творча мотивація. Для деяких медичних працівників важливим стимулом є можливість брати участь у науково-дослідній діяльності, розробці нових методів лікування або впровадженні інновацій у медичну практику. Це дозволяє не лише реалізувати свій творчий потенціал, але й зробити значний внесок у розвиток медицини.

Таким чином, мотивація медичних працівників є багатовимірним процесом, що охоплює різноманітні аспекти їхньої професійної діяльності. Ефективна система мотивації повинна враховувати всі ці чинники, оскільки їх гармонійне поєднання забезпечує не лише високу продуктивність праці, але й задоволеність працівників, що є запорукою якісного функціонування закладів охорони здоров'я.

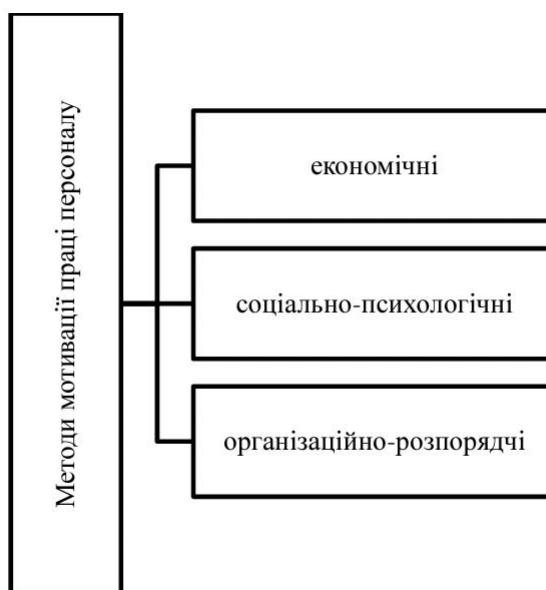


Рис. 1.4. Методи мотивації праці персоналу [37, с. 138]

На рис. 1.4 представлено концептуальну модель, що відображає взаємозв'язок між різними аспектами мотивації персоналу в організації:

1. Економічні чинники мотивації - це базовий рівень, що передбачає адекватну та справедливую систему оплати праці, премії, бонуси та інші фінансові

стимули. Забезпечення конкурентоспроможної матеріальної винагороди є необхідною умовою для залучення та утримання талановитих фахівців;

2. Соціально-психологічні чинники мотивації - цей рівень стосується нематеріальних аспектів, таких як сприятливий психологічний клімат у колективі, можливості для професійного розвитку, визнання досягнень працівників тощо. Задоволення цих потреб сприяє формуванню у співробітників почуття приналежності, самореалізації та внутрішньої мотивації.

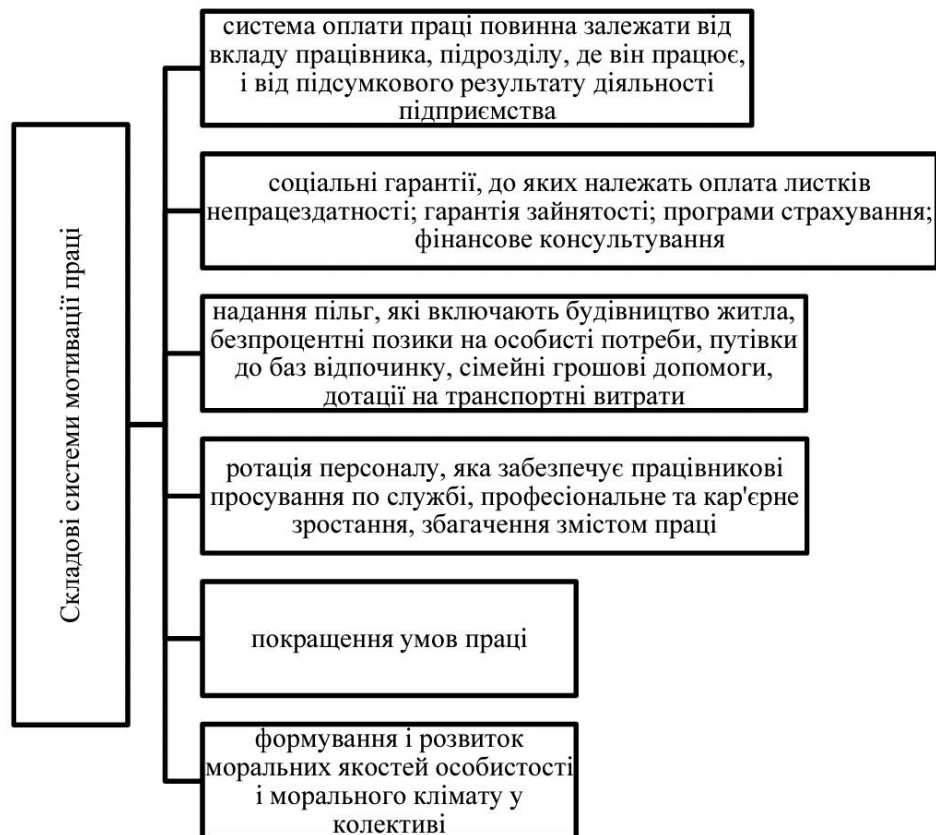
3. Організаційно-розпорядчі чинники мотивації. На цьому рівні важливу роль відіграють ефективні методи управління персоналом, делегування повноважень, залучення працівників до процесу прийняття рішень. Застосування демократичних підходів до керівництва підвищує відповідальність та ініціативність співробітників.

Система оплати праці повинна базуватися на об'єктивній оцінці внеску кожного працівника. Вона має включати не лише основну заробітну плату, а й різноманітні премії, бонуси та надбавки, пов'язані з досягненням КРІ, виконанням складних завдань чи взяттям на себе додаткових обов'язків. Така гнучка система винагороди мотивує співробітників демонструвати високу продуктивність і результативність.

Соціальні гарантії є важливим нематеріальним стимулом для персоналу. Вони охоплюють не лише виплату листків непрацездатності, а й надання гарантій зайнятості, програм медичного та пенсійного страхування, фінансових консультацій тощо. Такі соціальні пакети демонструють, що організація дбає про благополуччя своїх працівників, що, у свою чергу, підвищує їхню лояльність та відданість компанії.

Надання пільг, що поліпшують умови життя, є вагомим фактором мотивації. Сюди входять безпроцентні позики на придбання житла, компенсація витрат на утримання сім'ї, оплата проїзду або надання корпоративного транспорту. Такі соціальні пільги не лише покращують матеріальне становище

співробітників, а й демонструють, що організація піклується про їхній добробут та підвищення якості життя.



1.5. Складові системи мотивації праці персоналу [36, с. 154]

Ротація персоналу, професійне навчання та просування по службі відкривають для працівників нові перспективи розвитку. Можливості кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та розширення сфери відповідальності сприяють самореалізації співробітників, підвищують їхню мотивацію до постійного вдосконалення та зміцнюють відданість організації.

Створення сприятливих умов праці та формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі - важливий напрям нематеріальної мотивації. Комфортне робоче середовище, атмосфера взаємоповаги, співпраці та визнання заслуг працівників безпосередньо впливають на їхню задоволеність роботою та готовність докладати максимальних зусиль.

Комплексний підхід, що гармонійно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє створити потужну систему мотивації персоналу, спрямовану на досягнення високих показників ефективності та продуктивності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз динаміки, структури персоналу закладу охорони здоров'я

"Dental Art" - провідна стоматологічна клініка, що розташована у місті Тернопіль за адресою вул. Соломії Крушельницької, 1А. Клініка пропонує повний спектр сучасних стоматологічних послуг, застосовуючи найновіші методики лікування та обладнання. Ключовим пріоритетом "Dental Art" є піклування про здоров'я та естетику посмішки своїх пацієнтів, надаючи кваліфіковану та ефективну допомогу.

Спектр послуг "Dental Art" [23]:

- 1) Професійна гігієна ротової порожнини - регулярне професійне чищення зубів, видалення зубного каменю та полірування для профілактики карієсу, пародонтозу та інших захворювань;
- 2) Відбілювання зубів - як у домашніх умовах, так і в клініці з використанням світлової, хімічної та лазерної технологій для осяйної, білосніжної посмішки;
- 3) Лікування карієсу та кореневих каналів - пломбування зруйнованих каріозним процесом зубів, а також ендодонтичне лікування (кореневі канали) при ускладненнях карієсу;
- 3) Реставрація зубів - художнє відновлення форми, кольору та функцій зубів за допомогою сучасних композитних матеріалів;
- 4) Протезування беззубих щелеп - можливість встановлення незнімних протезів, що кріпляться на імплантатах, на противагу знімним протезам;
- 5) Вирівнювання зубів та прикусу - застосування брекет-систем та прозорих капп Align для корекції положення зубів та прикусу;
- 6) Імплантація зубів - заміна відсутніх зубів на надійні та довговічні зубні імплантати;

7) Хірургічні втручання - видалення зубів, синус-ліфтинг, кісткова пластика та інші складні стоматологічні операції.

Особливості клініки «Dental Art» [23]:

1) Команда досвідчених лікарів-стоматологів, які використовують новітнє обладнання та матеріали для досягнення найкращих результатів;

2) Детальна діагностика, фотопротокол та комп'ютерна томографія дозволяють пацієнтам наочно побачити прогнозований вигляд майбутньої посмішки;

3) Комфортна атмосфера очікування в зоні відпочинку з можливістю насолодитись смачною кавою;

4) Численні позитивні відгуки пацієнтів, які високо оцінили професіоналізм, турботливе ставлення та результати лікування в "Dental Art".

Стоматологічна клініка "Dental Art" активно підтримує професійний розвиток своїх співробітників. Регулярне проведення тренінгів, семінарів та участь у спеціалізованих конференціях дозволяє лікарям залишатися в курсі новітніх технологій та методик лікування. Це, в свою чергу, позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів.

Також стоматологічна клініка "Dental Art" формує позитивну внутрішню культуру, спрямовану на підтримку командного духу та співпраці. Ініціативи для зміцнення комунікації між різними відділами, такі як спільні заходи та командні будні, сприяють покращенню робочої атмосфери та задоволеності працівників.

Стоматологічна клініка "Dental Art" використовує сучасні технології у своїй практиці, такі як цифрова рентгенографія, 3D-сканування та CAD/CAM-технології для виготовлення протезів, що не лише підвищує точність лікування, а й зменшує час, необхідний для виконання процедур. Клініка акцентує увагу на індивідуальному підході до кожного пацієнта. Особисті консультації, детальний аналіз потреб і бажань клієнтів, а також можливість обговорення всіх етапів лікування забезпечують високий рівень задоволеності пацієнтів.

Стоматологічна клініка "Dental Art" реалізовує програми соціальної відповідальності, такі як безкоштовні огляди для дітей, акції по профілактиці стоматологічних захворювань серед населення, що підвищує її імідж в суспільстві. Клініка "Dental Art" активно заохочує пацієнтів залишати відгуки про отримані послуги, що не лише дозволяє покращувати якість обслуговування, а й створює довіру нових клієнтів, які можуть спиратися на досвід інших.

Стоматологічна клініка "Dental Art" постійно аналізує конкурентне середовище і адаптує свої послуги відповідно до потреб ринку. Таким чином, "Dental Art" виступає не лише як медичний заклад, а й як сучасний центр, що активно впроваджує новітні технології, піклується про професійний розвиток своїх працівників і забезпечує високий рівень обслуговування своїх пацієнтів. Це дозволяє клініці залишатися конкурентоспроможною на ринку стоматологічних послуг і підтримувати репутацію провідного медичного закладу в Тернополі.

Загалом, клініка "Dental Art" позиціонує себе як провідний центр стоматології, де поєднуються найсучасніші технології, висока кваліфікація спеціалістів та клієнтоорієнтований підхід, що дозволяє пацієнтам отримати якісне та естетичне лікування.

На рис. 2.1 представлено віковий розподіл персоналу стоматологічної клініки "Dental Art". Найбільшу частку, а саме 40%, становлять працівники віком 25-35 років. Ця група є важливою для клініки, адже її представники перебувають на етапі активного професійного розвитку, прагнуть впроваджувати нові ідеї та технології в роботу. Вікова категорія 35-45 років займає 25% від загального числа працівників. Такі фахівці зазвичай мають значний досвід, що дозволяє їм успішно вирішувати складні стоматологічні випадки та забезпечувати високу якість лікування.

Додатково, представники вікової групи 18-25 років складають 20% колективу, що свідчить про залучення молодих спеціалістів, які готові вчитися та рости професійно під керівництвом більш досвідчених колег. Нарешті, лише 15% працівників належать до вікової групи 45 років і більше, що вказує на те, що

"Dental Art" має молодий і перспективний колектив, де поєднуються енергія та новизна з досвідом і знаннями. Така структура персоналу забезпечує клініці динамічний розвиток та готовність до впровадження інновацій у стоматологічній практиці.

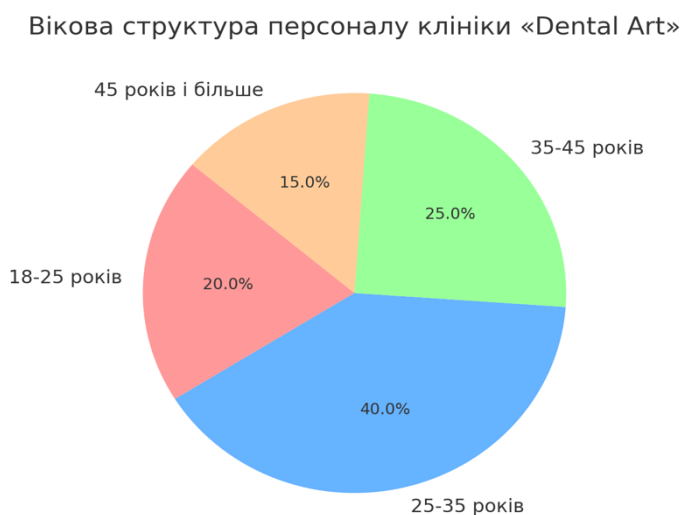


Рис. 2.1. Вікова структура персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором за даними [23]

На рис. 2.2. відображено розподіл персоналу за фаховими позиціями. Основну частину (50%) складають стоматологи, які є ключовими фахівцями клініки. Асистенти стоматологів становлять 30%, забезпечуючи підтримку основного процесу лікування. Адміністратори (10%) і технічний персонал (10%) відповідають за організацію та допоміжні функції, створюючи комфортне середовище для роботи. Стоматологи є ключовими працівниками, які здійснюють лікування, профілактику та естетичні процедури. Вони мають вищу освіту та спеціалізацію в різних галузях стоматології, таких як терапевтична, хірургічна, ортопедична та ортодонтія. Багато стоматологів проходять додаткові

курси підвищення кваліфікації, щоб впроваджувати новітні методи лікування та технології.

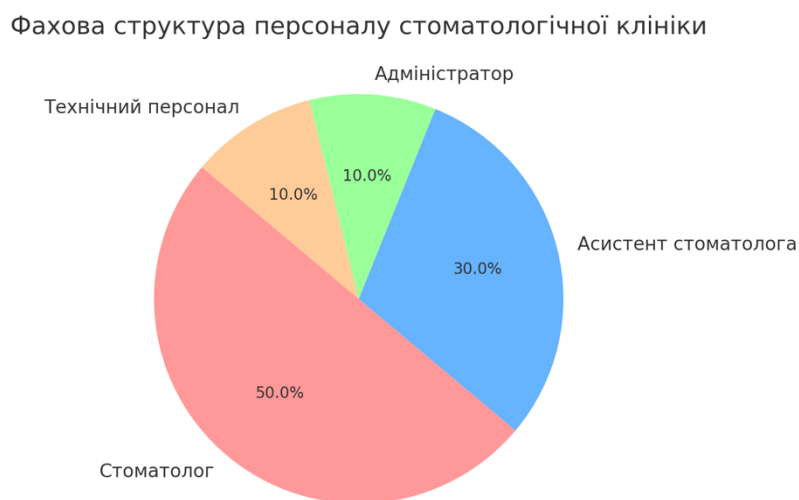


Рис. 2.2. Фахова структура персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором за даними [23]



Рис. 2.3. Стаж роботи працівників стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором за даними [23]

На рис. 2.3 відображено стаж роботи працівників стоматологічної клініки «Dental Art». Більшість (60%) мають досвід роботи до 10 років, що свідчить про відносно молодий склад команди. Працівники зі стажем 11-20 років становлять 25%, а зі стажем 21-30 років – 10%. Найменша частка (5%) належить тим, хто працює більше 30 років, що вказує на наявність досвідчених спеціалістів.

У стоматологічній клініці «Dental Art» активно підтримується атмосфера співпраці та взаємодопомоги між фахівцями. Командні зустрічі та обговорення складних випадків сприяють обміну досвідом та знаннями. Співробітники мають можливість проходити навчання та підвищувати свою кваліфікацію, що позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів. Клініка заохочує участь у конференціях та семінарах, що дозволяє медикам залишатися в курсі нових тенденцій у стоматології. Усі працівники клініки, від стоматологів до адміністративного персоналу, орієнтовані на потреби пацієнтів. Вони прагнуть створити комфортну атмосферу, де пацієнти відчувають себе затишно та впевнено.

2.2. Оцінка впливу мотиваційних факторів на професійний розвиток медичних працівників закладу охорони здоров'я

Одним із ключових факторів забезпечення успішної роботи стоматологічної клініки є ефективна мотивація персоналу. Результативність праці стоматологів безпосередньо залежить від правильного вибору форм мотивації, їх систематичного аналізу та вдосконалення. Завданням керівника є розуміння потреб працівників та створення умов, які сприяють їх задоволенню, що, своєю чергою, підвищує рівень задоволення клієнтів і загальну ефективність клініки.

Для аналізу системи мотивації у стоматологічній клініці "Dental Art" було застосовано соціологічний метод – анкетування. Метою цього опитування було з'ясувати основні потреби та стимули працівників, а також оцінити ефективність існуючої системи мотивації. Було розроблено анкету з 10 запитань, яка розсилалася стоматологам через електронну пошту та месенджери. Опитування проводилося в дистанційному форматі, щоб створити максимально комфортні умови для участі кожного працівника. Були враховані вікові особливості та професійний досвід стоматологів для більш об'єктивного аналізу.

У стоматологічній клініці "Dental Art" матеріальна мотивація залишається основним компонентом стимулювання працівників. Вона включає такі елементи:

1) Основна заробітна плата – є базовим елементом, який гарантує стабільність і залежить від кваліфікації стоматолога, обсягу виконаних робіт та кількості пацієнтів;

2) Премії за досягнення - стоматологи отримують премію за досягнення встановленого обсягу послуг або перевищення планових показників. Наприклад, при виконанні плану на 100% премія становить 10% від місячної зарплати, а при перевищенні – до 20%;

3) Надбавки за професіоналізм - працівникам, які показують високі результати, проводять складні процедури або мають позитивні відгуки від пацієнтів, надаються надбавки до 15% від окладу;

4) Доплати за додаткове навантаження – у випадку відсутності одного зі стоматологів інші співробітники, які беруть на себе його обов'язки, отримують доплату у розмірі до 20% від їхньої звичайної ставки;

5) Оплата понаднормової роботи - у разі роботи поза звичайним графіком надається доплата у розмірі 15-25% від погодинної ставки за кожну годину.

Крім матеріальної мотивації, велике значення приділяється нематеріальним стимулам, які позитивно впливають на професійний розвиток і задоволення роботою стоматологічних працівників. Основними методами є:

1) професійний розвиток - клініка фінансує участь стоматологів у семінарах, тренінгах і конференціях, забезпечує доступ до сучасної професійної літератури та матеріалів;

2) визнання та похвала - регулярне визнання досягнень співробітників, наприклад, вручення грамот за найкращі результати місяця або публічне визнання успіхів під час зборів персоналу;

3) комфортні умови праці - клініка створює приємну атмосферу, забезпечує сучасне обладнання, комфортні робочі місця та сприяє підтримці балансу між роботою та особистим життям;

4) гнучкий графік роботи - урахування побажань працівників щодо робочого часу та можливості адаптувати графік відповідно до особистих потреб.

Аналіз системи мотивації стоматологічної клініки свідчить, що використання комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів є ефективним підходом до підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Застосування таких методів, як премії, доплати, професійний розвиток і комфортні умови праці, допомагає створити атмосферу довіри, підтримки та прагнення до високих результатів. Інвестиції у мотивацію персоналу сприяють не лише покращенню якості послуг, але й підвищують конкурентоспроможність клініки на ринку медичних послуг.

На основі рис. 2.4 можна зробити висновок, що переважна більшість співробітників клініки задоволені своєю роботою. Зокрема, 60% працівників відчують задоволення від умов праці, що свідчить про певний рівень ефективності управління персоналом. Однак частка тих, хто не повністю задоволений (20%), та незадоволених (20%) вказує на існування певних проблем, що може бути пов'язано з недоліками в організації робочого процесу, браком ресурсів чи можливостей для професійного розвитку. Залучення працівників до обговорення питань, пов'язаних із покращенням умов праці, може стати першим кроком до розв'язання цих проблем.

Задоволеність роботою персоналу клініки «Dental Art»

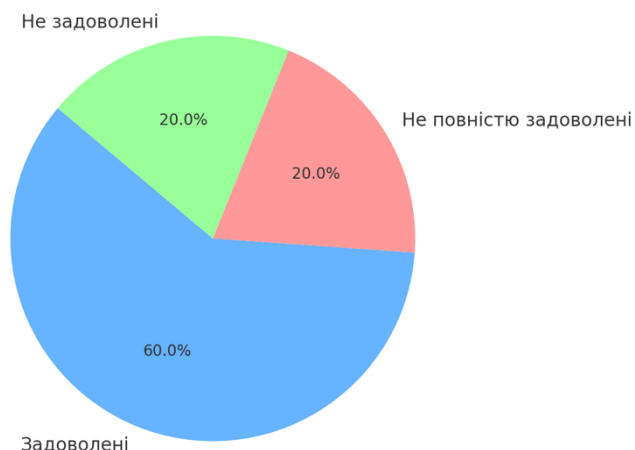


Рис. 2.4. Аналіз задоволеності персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором самостійно.

Аналіз даних рис. 2.5 демонструє, що мотивація відіграє ключову роль у діяльності клініки. 80% працівників визнають, що система мотивації позитивно впливає на їхню роботу, що свідчить про те, що впроваджені механізми мотивації, зокрема матеріальні стимули, професійне визнання та комфортні умови праці, є ефективними. Водночас, 20% працівників вважають, що система мотивації не має значного впливу на їхню діяльність, що може бути пов'язано з тим, що певні індивідуальні потреби або очікування залишаються неврахованими.

Дані рис. 2.6 демонструють, що основними мотиваційними чинниками для персоналу клініки є заробітна плата та колектив (по 40%), що свідчить про те, що працівники цінують як фінансову стабільність, так і атмосферу співпраці в команді. Водночас гідні умови праці (20%) також мають важливе значення, що вказує на потребу забезпечення якісного робочого середовища. Фактор керівництва в цьому випадку не був зазначений як значущий, що може свідчити

про нейтральне або менш впливове сприйняття його ролі у мотиваційному процесі.

Вплив системи мотивації на роботу персоналу клініки «Dental Art»



Рис. 2.5. Вплив системи мотивації на роботу персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором самостійно.

Мотиваційні фактори персоналу клініки «Dental Art»



Рис. 2.6. Мотиваційні фактори персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором самостійно.

Дані рис. 2.7 свідчать, що переважна більшість персоналу (80%) віддає перевагу матеріальним формам мотивації, зокрема заробітній платі, преміям та надбавкам. Лише 20% працівників цінують нематеріальні форми мотивації, як-от визнання, гнучкий графік чи можливість професійного зростання, що свідчить про те, що для більшості персоналу ключовим фактором залишаються фінансові стимули, проте врахування нематеріальних аспектів також може позитивно вплинути на загальну задоволеність.

Форми мотивації персоналу клініки «Dental Art»

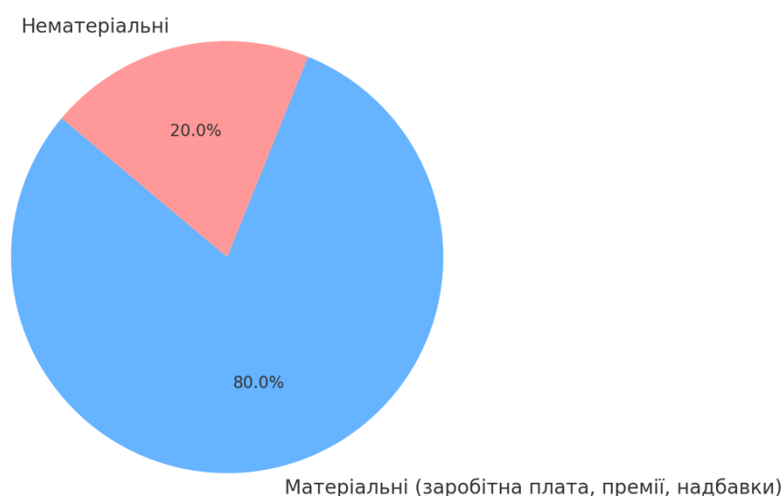


Рис. 2.7. Фактори мотивації персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором самостійно.

На рис. 2.8 зображено форми матеріального заохочення, які найбільше цінують працівники клініки. Основні результати:

1) Доплати є найбільш важливим мотиватором для персоналу (80%), що може включати надбавки за складність роботи, понаднормові години чи додаткове навантаження. Такий високий відсоток свідчить про те, що персонал цінує фінансові стимули, які забезпечують відчуття стабільності та визнання за додаткові зусилля;

2) Навчання займає друге місце (20%), що вказує на інтерес працівників до професійного зростання та розвитку. Оплата участі в семінарах, тренінгах чи курсах підвищення кваліфікації є ефективним методом залучення та довготривалого утримання персоналу.

Форми матеріального заохочення персоналу клініки «Dental Art»

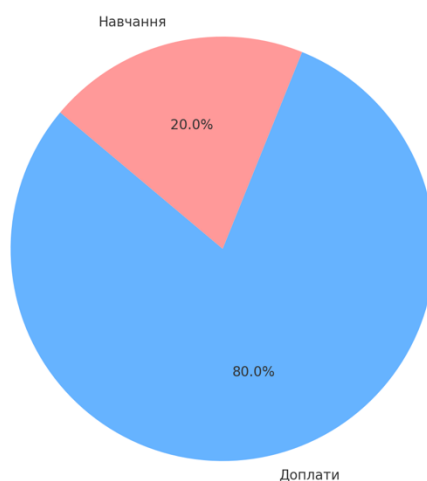


Рис. 2.8. Форми матеріального заохочення персоналу стоматологічної клініки «Dental Art»*

* Складено автором самостійно.

Поїздки в санаторій та оплата спорту/харчування не зазначені як значущі мотиватори (0%), що може свідчити про те, що персонал менше зацікавлений у таких формах стимулювання або не вважає їх актуальними для своїх потреб.

Аналіз свідчить, що матеріальні заохочення залишаються ключовими для мотивації персоналу клініки «Dental Art», проте важливо також звернути увагу на розвиток та навчання працівників, що забезпечить їхню професійну реалізацію та довгострокову залученість.

Також у рамках проведеного опитування серед працівників стоматологічної клініки «Dental Art» було поставлено два розгорнуті запитання:

«Що Вас найбільше приваблює в роботі?» та «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності клініки «Dental Art»?»

Працівники клініки відзначили такі фактори, які їх найбільше приваблюють у роботі:

- колектив - атмосфера довіри та підтримки серед колег є важливою для персоналу;
- можливість навчання - бажання розвиватися професійно через курси чи семінари;
- можливість проявити себе - працівники цінують свободу ініціативи та визнання своїх досягнень;
- стабільність - відчуття фінансової та професійної безпеки;
- кар'єрне зростання - бажання мати перспективи для підвищення кваліфікації та посадового рівня;
- робота, яка подобається - виконання завдань, що приносять задоволення;
- допомога пацієнтам - можливість робити значний внесок у здоров'я та комфорт клієнтів;
- мотивація - наявність стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних;
- робота з людьми - задоволення від взаємодії з пацієнтами;
- заробітна плата - фінансова винагорода як ключовий мотиватор.

На запитання «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності клініки?», працівники дали наступні відповіді:

- враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати - забезпечити справедливую оплату залежно від досвіду;
- приділяти більше уваги ментальному здоров'ю співробітників - впровадження програм психологічної підтримки;
- налагодити комунікацію між керівництвом та працівниками - регулярні зустрічі для обговорення потреб і проблем;
- дослухатися до своїх співробітників - урахування індивідуальних побажань і пропозицій;

- удосконалити систему стимулювання - розширення програм преміювання, введення додаткових доплат.

Відтак, опитування показало, що працівники клініки «Dental Art» загалом задоволені такими аспектами, як колектив, можливість професійного розвитку та стабільність. Однак було виявлено і певні недоліки, зокрема недостатня увага до системи мотивації, де перевага надається матеріальним стимулам, особливо доплатам. Також працівники акцентували на необхідності врахування стажу роботи при розрахунку заробітної плати.

Отримані дані дозволяють зрозуміти сильні та слабкі сторони діяльності клініки з точки зору мотивації працівників. Впровадження запропонованих змін допоможе підвищити задоволеність персоналу, що позитивно позначиться на якості наданих стоматологічних послуг та конкурентоспроможності клініки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційної системи. для стимулювання професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я

У сучасній системі охорони здоров'я розуміння специфіки та ефективне застосування нематеріальних мотивів може стати потужним інструментом для підвищення продуктивності медичного персоналу та покращення якості надання медичних послуг. Робота медичних працівників, які щодня стикаються з високим рівнем стресу, фізичним та емоційним навантаженням, вимагає не лише матеріальної підтримки, але й врахування їхніх психологічних потреб. Саме нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні професійної ефективності, задоволеності роботою та, як наслідок, підвищенні якості медичного обслуговування пацієнтів.

Для досягнення найкращих результатів підходи до нематеріальної мотивації повинні бути комплексними. Вони мають задовольняти базові психологічні потреби персоналу, такі як визнання, приналежність до команди, можливість самореалізації, відчуття безпеки та автономії. Реалізація таких підходів не потребує значних фінансових витрат, але суттєво впливає на психологічний клімат у колективі та загальну ефективність роботи [28, с. 128]:

1) Визнання та похвала. Одним із найпотужніших нематеріальних стимулів є визнання внеску працівників у загальні результати роботи закладу, що може реалізовуватися через нагородження грамотами, подяками, похвальними листами чи навіть через щоденне вираження вдячності за якісно виконану роботу. Таке ставлення підвищує самооцінку працівників, створює позитивну атмосферу в колективі та стимулює досягати ще вищих результатів. Особливо

ефективним є персоналізований підхід, коли кожен працівник відчуває, що його зусилля помітили й оцінили;

2) Розвиток професійних навичок та особистісний розвиток. Можливість професійного зростання є одним із головних стимулів для медичних працівників. Організація навчальних заходів, таких як семінари, конференції, майстер-класи, а також надання доступу до спеціалізованої літератури та ресурсів сприяє збагаченню знань і навичок персоналу. Крім того, такі ініціативи демонструють працівникам, що заклад охорони здоров'я цінує їхній професійний потенціал і готовий інвестувати в їхній розвиток, що, своєю чергою, підвищує рівень лояльності та зацікавленості працівників у довготривалій співпраці;

3) Створення комфортних умов праці має вирішальне значення для фізичного та психологічного благополуччя працівників, що включає не лише забезпечення безпечного робочого середовища, але й створення естетично приємної атмосфери, де працівники відчувають себе затишно. Важливим аспектом є також підтримка балансу між роботою та особистим життям, що може досягатися завдяки впровадженню програм з управління робочим часом чи спеціальних відпочинкових зон у медичних закладах;

4) Менторство та коучинг. Підтримка молодих або менш досвідчених співробітників через програми менторства чи коучингу є ще одним ефективним способом нематеріальної мотивації. Взаємодія з досвідченими колегами сприяє передачі знань і досвіду, формуванню відчуття спільності, довіри та підтримки у колективі. Такі програми допомагають новачкам адаптуватися до професійного середовища, а також створюють у них відчуття, що вони є цінною частиною команди;

5) Гнучкий графік роботи. Забезпечення можливості гнучкого робочого графіку є важливим фактором для зниження стресу та підвищення задоволення від роботи. Коли працівники можуть краще координувати професійні та особисті інтереси, це позитивно позначається на їхній продуктивності, лояльності до роботодавця та загальному емоційному стані. Особливо в умовах постійного

фізичного навантаження в сфері охорони здоров'я гнучкість у розподілі робочого часу може стати ключовим мотиватором.

У контексті стрімких змін у сфері охорони здоров'я, таких як технологічні інновації, змінні потреби пацієнтів, еволюція трудових відносин та організаційних культур, роль нематеріальної мотивації стає дедалі більшою. Вона сприяє не лише підтримці професійного рівня медичних працівників, але й формує середовище, де персонал відчувається цінним, визнаним і задоволеним своєю роботою. Успішна реалізація нематеріальних мотиваторів є не просто додатковою перевагою, а необхідною складовою сучасного управління персоналом в охороні здоров'я.

Майбутнє нематеріальної мотивації: інновації, підходи та вплив на медичну сферу. У контексті трансформацій медичної галузі майбутнє нематеріальної мотивації обіцяє бути динамічним, інноваційним і критично важливим для створення ефективної та адаптивної системи охорони здоров'я. Її значення продовжує зростати, оскільки нематеріальна мотивація стає важливим чинником підтримки професійної діяльності медичного персоналу та покращення якості обслуговування пацієнтів.

Швидкий розвиток цифрових технологій не лише змінює методи діагностики та лікування, але й відкриває нові горизонти для підвищення мотивації медичних працівників. Використання елементів гейміфікації у навчанні сприяє залученню до процесу підвищення кваліфікації, робить навчання цікавим та інтерактивним. Розвиток професійних спільнот у віртуальному просторі, платформ для взаємної оцінки та відзнак створює можливості для більшого визнання серед колег. Такі підходи сприяють створенню культури взаємоповаги, підтримки та обміну досвідом, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Сучасна система охорони здоров'я вимагає індивідуалізації підходів до мотивації. Дослідження потреб та очікувань кожного працівника дозволяє створювати стратегії, які враховують їхні унікальні особливості. Однією з

головних цілей є забезпечення психологічного благополуччя персоналу, зменшення емоційного вигорання та підтримка професійного зростання. Для цього необхідно враховувати такі аспекти, як можливість впливати на процеси прийняття рішень, гнучкість робочого графіку, а також прагнення до визнання та самореалізації. Вкладення зусиль у розвиток нематеріальної мотивації забезпечує не лише професійний рівень персоналу, але й створює міцну основу для довготривалих змін у якості обслуговування пацієнтів [35, с. 475].

Організаційна культура, яка базується на відкритості, емпатії, інноваціях та взаємоповазі, є фундаментом для впровадження ефективної системи нематеріальної мотивації. Керівництво, яке демонструє розуміння, підтримку та здатність визнавати досягнення кожного співробітника, створює атмосферу довіри та командної взаємодії. Важливим є лідерство, яке не лише приймає стратегічні рішення, але й вміє підтримувати працівників у щоденній діяльності, визнаючи їхній внесок у спільну справу. Такий підхід формує відчуття приналежності до місії закладу та стимулює досягнення нових професійних висот.

Залученість медичних працівників до соціально важливих проєктів і розуміння внеску у загальне благо суспільства є потужними мотивуючими факторами. Усвідомлення того, що їхня робота впливає не лише на життя окремих пацієнтів, але й на здоров'я нації в цілому, викликає почуття гордості за виконану роботу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню мотивації, але й формує глибоку емоційну прив'язаність до своєї професії.

В умовах зростаючих викликів, таких як високий рівень емоційного вигорання серед медичних працівників та необхідність підтримки психологічного здоров'я персоналу, значення нематеріальної мотивації продовжує зростати. Технологічні інновації, індивідуалізація підходів та акцент на соціальній значущості роботи відкривають нові можливості для побудови ефективної мотиваційної системи. Інвестиції у розвиток персоналу та впровадження нематеріальних стимулів є вкладенням у майбутнє здоров'я

суспільства, оскільки задоволені, мотивовані та професійно зростаючі працівники є основою якісної системи охорони здоров'я.

У сучасних умовах, коли якість медичних послуг відіграє вирішальну роль, стоматологічна клініка «Dental Art» має всі можливості для створення інноваційної системи мотивації, яка стимулюватиме професійний розвиток її персоналу. Впровадження ефективних мотиваційних механізмів дозволить не лише утримати працівників, але й підвищити їхній професіоналізм, а також загальну якість обслуговування пацієнтів. Нижче представлені рекомендації, які мають сприяти реалізації цих цілей.

1) Стимулювання професійного розвитку. Ключовим елементом мотивації персоналу є можливість постійного розвитку. Стоматологи прагнуть вдосконалювати свої навички та освоювати нові методики, які можуть бути реалізовані через:

- фінансування навчання. Забезпечення працівників можливістю проходити курси підвищення кваліфікації, відвідувати семінари та галузеві конференції. Наприклад, керівництво клініки може компенсувати витрати на навчальні програми або забезпечувати доступ до провідних професійних ресурсів;

- організація внутрішніх тренінгів. Проведення семінарів у межах клініки, на яких колеги діляться досвідом, обговорюють інноваційні підходи до лікування пацієнтів;

- визнання професійних досягнень. Запровадження нагород або відзнак за виконання складних процедур, участь у лікуванні унікальних випадків чи інші досягнення в професійній сфері.

2) Розвиток матеріальної мотивації. Матеріальні стимули залишаються основою мотиваційної системи, особливо для стоматологічного персоналу. Працівники клініки «Dental Art» найчастіше відзначають важливість прозорості та справедливої оплати праці. У цьому напрямку доцільно:

- запровадити систему доплат і бонусів. Працівники, які виконують великий обсяг роботи або отримують позитивні відгуки від пацієнтів, повинні мати можливість отримати додаткову винагороду;

- врахування стажу роботи. Запровадження механізму, за яким заробітна плата зростатиме з часом відповідно до досвіду роботи;

- фінансові надбавки за кваліфікацію. Стоматологи, які мають додаткові сертифікати чи спеціалізацію, повинні отримувати відповідне фінансове заохочення.

3) Удосконалення нематеріальної мотивації, яке сприяє підвищенню загальної задоволеності працівників:

- психологічна підтримка. Організація тренінгів для боротьби зі стресом, створення сприятливих умов для відпочинку між прийомами пацієнтів;

- розвиток корпоративної культури. Запровадження традицій, які сприятимуть згуртованості колективу: наприклад, святкування спільних досягнень, організація тематичних вечорів чи корпоративних зустрічей;

- гнучкий графік роботи. Урахування індивідуальних потреб працівників під час складання графіку, що дозволить знизити ризики емоційного вигорання.

4) Оптимізація робочого середовища. Комфортні умови праці – ще один важливий елемент, який впливає на ефективність персоналу:

- сучасне обладнання. Забезпечення стоматологів високоякісними інструментами та технологіями, що дозволить підвищити якість роботи та комфорт для працівників;

- комфортні зони відпочинку. Створення зручних місць для відпочинку під час перерв між пацієнтами, що сприятиме підвищенню продуктивності.

5) Покращення комунікації. Для того, щоб персонал відчував свою залученість до діяльності клініки, необхідно забезпечити ефективну комунікацію:

- регулярні зустрічі з керівництвом. Обговорення проблем і пропозицій, що дозволить працівникам відчувати себе почутими;

- зворотній зв'язок. Проведення опитувань задоволеності та впровадження змін на основі отриманих даних.

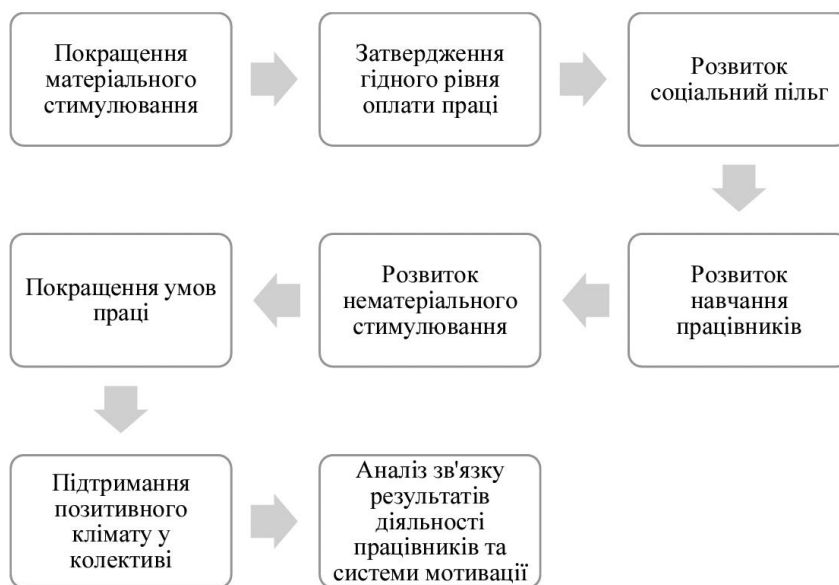


Рис. 3.1. Етапи покращення системи стимулювання персоналу "Dental Art"*

* Складено автором самостійно.

Відтак, на наш погляд, рекомендації для стоматологічної клініки "Dental Art" можуть бути наступні:

1) Оптимізувати систему оплати праці. Для забезпечення справедливої винагороди та мотивації персоналу клініки варто детальніше підійти до визначення заробітної плати. Доцільно ввести врахування стажу та досвіду роботи співробітників при встановленні окладів. Також доречно розширити систему премій, надбавок та бонусів за досягнення, додаткові навантаження чи особливі заслуги, що дозволить краще відзначати внесок кожного фахівця та сприятиме професійному зростанню персоналу;

2) Підтримка ментального здоров'я. Піклування про психологічне благополуччя працівників є важливим аспектом ефективності роботи клініки. Керівництву доцільно організувати регулярні тренінги чи консультації з питань управління стресом, запобігання емоційному вигоранню та підтримки

ментального здоров'я. Окрім того, забезпечення комфортних умов праці, зон відпочинку та можливостей для релаксації сприятимуть відновленню сил та підтримці високого робочого тону;

3) Удосконалення комунікації. Налагодження ефективного діалогу між керівництвом та персоналом - запорука злагодженої роботи клініки. Рекомендується регулярно проводити зустрічі, на яких керівники матимуть можливість почути думки, потреби та пропозиції співробітників, що дозволить своєчасно вносити необхідні зміни до організації робочих процесів та підвищувати задоволеність персоналу.

4) Стимулювання розвитку персоналу. Сприяння професійному зростанню працівників виступає важливим стратегічним напрямом для клініки. Доцільно запровадити програми часткового фінансування або компенсації за участь співробітників у тематичних навчальних заходах, конференціях чи семінарах. Також варто розробити систему визнання досягнень персоналу через подяки, нагороди або інші форми відзначення, що сприятиме підвищенню кваліфікації, мотивації та відданості співробітників своїй справі.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить створити в клініці «Dental Art» сприятливі умови для роботи та розвитку персоналу, що своєю чергою, призведе до підвищення задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів, покращення якості стоматологічних послуг і зміцнення репутації клініки як сучасного та привабливого роботодавця. Ефективна мотиваційна система стане рушійною силою професійного розвитку працівників клініки «Dental Art», сприяючи досягненню не лише внутрішніх, але й стратегічних цілей закладу.

У табл. 3.1 представлені рекомендації, спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи в стоматологічній клініці "Dental Art". Такі пропозиції мають на меті не лише підвищення ефективності роботи персоналу, а й створення комфортного та продуктивного робочого середовища, що в свою чергу позитивно позначиться на якості обслуговування пацієнтів.

1) Фінансування навчання. Запровадження програми фінансування навчання є ключовим елементом для підвищення професійного рівня стоматологів. Таке рішення дозволить співробітникам отримувати нові знання та навички, відвідуючи курси підвищення кваліфікації, семінари та конференції. Це не лише розширить їхні професійні горизонти, а й сприятиме впровадженню передових технологій та методик у клінічну практику. У результаті пацієнти отримуватимуть якісніші послуги, а самі лікарі відчуватимуть гордість за свою професію та її розвиток.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи в клініці «Dental Art»*

Напрямок рекомендацій	Очікуваний результат
Фінансування навчання	Підвищення професійного рівня стоматологів
Введення доплат і бонусів	Збільшення задоволеності матеріальною мотивацією
Психологічна підтримка	Зменшення стресу та запобігання вигоранню
Сучасне обладнання	Покращення умов праці та продуктивності
Регулярні зустрічі з керівництвом	Посилення комунікації та залученості персоналу

* Складено автором самостійно.

2. Введення доплат і бонусів. Реалізація системи доплат і бонусів стане важливим кроком до підвищення задоволеності працівників матеріальною мотивацією. Визнання досягнень співробітників через фінансові нагороди не лише стимулює їх до більшої продуктивності, але й створює відчуття належності до команди. Коли працівники відчувають, що їхній вклад цінується, вони стають більш зацікавленими у досягненнях клініки в цілому.

3. Психологічна підтримка. Організація психологічної підтримки, яка включає тренінги з управління стресом і запобігання вигоранню, є важливим аспектом для підтримки ментального здоров'я працівників. У стоматології, де стресові ситуації можуть виникати часто, така підтримка допоможе знизити рівень тривоги та емоційного навантаження. Створення безпечного середовища, де працівники можуть обговорювати свої переживання та отримувати професійну допомогу, сприятиме формуванню здорової атмосфери в колективі.

4. Сучасне обладнання. Інвестування в сучасне обладнання не лише покращить умови праці, а й підвищить продуктивність працівників. Використання новітніх технологій спростить виконання процедур і дозволить стоматологам зосередитися на наданні якісних послуг. Крім того, пацієнти відчують переваги сучасного лікування, що, безсумнівно, підвищить їхню довіру до клініки та задоволеність від отриманих послуг.

5. Регулярні зустрічі з керівництвом. Проведення регулярних зустрічей між керівництвом та персоналом стане важливим кроком до зміцнення комунікації та залученості. Такі зустрічі створюють платформу для обговорення потреб працівників, висловлення ідей щодо покращення робочих процесів та вирішення існуючих проблем. Відкритий діалог між керівництвом і командою сприятиме формуванню довірчих відносин і забезпечить всім працівникам відчуття важливості їхнього голосу в розвитку клініки.

Таким чином, реалізація наведених рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи в клініці "Dental Art" може суттєво підвищити рівень задоволеності працівників та їхню відданість справі. Створення умов для професійного розвитку, психологічної підтримки, впровадження фінансових стимулів, оновлення обладнання та покращення комунікації між керівництвом і персоналом не лише позитивно вплине на моральний клімат у колективі, а й забезпечить високий рівень обслуговування пацієнтів, що, в свою чергу, зміцнить позиції клініки на ринку стоматологічних послуг.

3.2. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу в закладах охорони здоров'я

Управління мотивацією персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим аспектом, який безпосередньо впливає на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Сучасні інноваційні підходи до мотивації дозволяють не тільки підвищити ефективність роботи медичних працівників, але й створити позитивну атмосферу в колективі. Одним із основних інструментів мотивації є система винагород, яка включає як фінансові, так і нефінансові стимули. Фінансові стимули можуть включати премії за досягнення, бонуси за високі результати, а також системи доплат за особливі досягнення або додаткові навантаження. Нефінансові мотиваційні заходи, такі як визнання заслуг працівників, нагороди та сертифікати, також грають важливу роль у підвищенні мотивації.

Серед інноваційних підходів варто відзначити використання технологій для моніторингу продуктивності працівників. Наприклад, електронні системи управління, які дозволяють відстежувати виконання завдань і досягнення цілей, можуть забезпечити зворотний зв'язок та заохочувати співробітників до більшої продуктивності. Також важливим є впровадження програм розвитку та навчання, які дозволяють медичним працівникам підвищувати свою кваліфікацію, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію і задоволеність роботою.

Крім того, важливо створити сприятливе робоче середовище, яке б сприяло емоційному благополуччю працівників. Для цього заклади охорони здоров'я можуть впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я, проводити тренінги для розвитку комунікаційних навичок і управління стресом. Соціальна відповідальність закладу також може стати потужним мотиватором для працівників. Участь у благодійних проектах або програмах соціальної допомоги може підвищити відчуття значущості роботи медичних працівників [16, с. 281].

Важливим аспектом є залучення працівників до процесів прийняття рішень. Коли медичні працівники відчують, що їхня думка має значення, це підвищує їхню мотивацію і відданість організації. Регулярні зустрічі з керівництвом, обговорення проблем та можливостей для покращення робочих процесів сприяють створенню відкритої комунікації.

Не менш значущим є впровадження гнучких графіків роботи, які дозволяють медичним працівникам краще поєднувати робочі обов'язки з особистим життям, що може включати можливість працювати дистанційно, якщо це дозволяє специфіка роботи, або гнучке планування зміни.

Інноваційні підходи до управління мотивацією також можуть включати використання платформ для зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам анонімно висловлювати свої думки та пропозиції, що може допомогти керівництву зрозуміти потреби працівників і вдосконалити мотиваційні програми.

Загалом, інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу в закладах охорони здоров'я є багатограними і вимагають комплексного підходу. Вони мають на меті не лише матеріальне заохочення, а й створення сприятливого середовища, де кожен працівник відчуває свою важливість і значущість. Завдяки таким підходам заклади охорони здоров'я можуть досягти високої продуктивності, знизити плинність кадрів та забезпечити якісний рівень медичних послуг для пацієнтів.

Стоматологічна клініка «Dental Art» розуміє важливість ефективного управління мотивацією персоналу для забезпечення високої якості обслуговування пацієнтів. У сучасному медичному середовищі, де конкуренція зростає, а вимоги до медичних послуг постійно змінюються, інноваційні підходи до мотивації стають необхідними для підтримки професійного розвитку співробітників. Впровадження сучасних методів управління мотивацією може суттєво підвищити задоволеність працівників і їхню продуктивність, що, в свою чергу, позитивно вплине на відгуки пацієнтів.

Одним із ключових напрямків мотивації в «Dental Art» є фінансування навчання. Клініка активно інвестує в професійний розвиток своїх стоматологів, надаючи їм можливості для участі в семінарах, конференціях та курсах підвищення кваліфікації. Це не лише підвищує рівень знань і навичок лікарів, але й сприяє впровадженню новітніх технологій у клінічну практику. Клініка забезпечує доступ до сучасних методик лікування, таких як лазерна стоматологія та імплантація, що дозволяє стоматологам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Крім фінансування навчання, «Dental Art» впроваджує систему доплат і бонусів для своїх співробітників, що може включати премії за досягнення високих результатів лікування, бонуси за залучення нових пацієнтів або за досягнення певних цілей у професійному розвитку. Така система заохочення не лише стимулює лікарів до підвищення їхніх успіхів, але й зміцнює командний дух, адже співробітники бачать реальний зв'язок між своїм внеском і фінансовими винагородами.

«Важливим аспектом мотивації завжди залишалося психологічне благополуччя працівників. У «Dental Art» розуміють, що робота в стоматології може бути стресовою, тому клініка впроваджує програми психологічної підтримки, що включає тренінги з управління стресом, а також регулярні консультації з психологом, які допомагають працівникам знайти баланс між роботою та особистим життям» [19, с. 172]. Створення безпечного середовища, де лікарі можуть обговорювати свої переживання, грає важливу роль у зменшенні вигорання та підвищенні загального морального клімату в колективі.

Однією з інноваційних ініціатив клініки є впровадження сучасного обладнання «Dental Art» постійно інвестує в новітні технології, що не лише покращує умови праці, але й підвищує продуктивність. Стоматологи мають доступ до сучасних рентгенівських апаратів, 3D-сканерів та CAD/CAM технологій, що дозволяє швидше і якісніше виконувати процедури, що не лише

збільшує задоволеність пацієнтів, але й дозволяє лікарям ефективніше виконувати свої обов'язки.

Для підтримки відкритої комунікації в клініці проводяться регулярні зустрічі між керівництвом та персоналом. Такі зустрічі слугують платформою для обговорення важливих питань, висловлення думок і пропозицій. Керівництво клініки заохочує співробітників ділитися своїми ідеями щодо покращення робочих процесів та обслуговування пацієнтів. Відкритість до зворотного зв'язку допомагає створити атмосферу довіри та поваги, де кожен працівник відчуває свою важливість.

З метою покращення балансу між роботою та особистим життям клініка також пропонує гнучкі графіки роботи, що дозволяє стоматологам адаптувати свій робочий час до особистих потреб, що сприяє підвищенню задоволеності роботою. Гнучкість у плануванні змін також може зменшити напруженість і стрес, що позитивно вплине на загальну продуктивність.

Крім того, «Dental Art» активно впроваджує соціальні ініціативи. Участь у благодійних проектах та акціях на підтримку місцевих громад не лише покращує імідж клініки, але й підвищує мотивацію працівників. Коли лікарі знають, що їхня робота має значення не лише для пацієнтів, але й для суспільства в цілому, це створює відчуття значущості та гордості за свою професію.

Інноваційні підходи до управління мотивацією в «Dental Art» також включають використання платформ для зворотного зв'язку. Такі платформи дозволяють лікарям анонімно висловлювати свої думки про різні аспекти роботи клініки. Керівництво уважно аналізує отриману інформацію та використовує її для покращення умов праці та мотиваційних програм.

Відтак, стоматологічна клініка «Dental Art» впроваджує комплексний підхід до управління мотивацією персоналу, який враховує різноманітні аспекти роботи, що включає фінансові та нефінансові стимули, психологічну підтримку, використання сучасних технологій, відкриту комунікацію, гнучкі графіки та соціальну відповідальність. Завдяки цим інноваційним підходам клініка не лише

підвищує задоволеність працівників, але й забезпечує високий рівень обслуговування пацієнтів, що робить її провідним гравцем на ринку стоматологічних послуг.

ВИСНОВКИ

Мотивація - це складний процес стимулювання працівників до досягнення особистих і організаційних цілей, що базується на сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. У професійному розвитку працівників мотивація відіграє фундаментальну роль, оскільки вона формує бажання вдосконалювати свої навички, досягати нових результатів та розвивати професійну компетентність. Мотивація охоплює кілька ключових аспектів: забезпечення матеріальних та нематеріальних стимулів, вплив соціальних факторів та створення сприятливого середовища для самореалізації. В контексті професійного розвитку мотивація визначає не лише рівень активності співробітників, але й їхній довгостроковий інтерес до виконання обов'язків і підвищення кваліфікації.

Типологія мотивації медичного персоналу включає два основні напрями: матеріальні (фінансові) та нематеріальні (психологічні, соціальні) стимули. Матеріальні методи передбачають оплату праці, преміювання, доплати за складність роботи, що забезпечують базову потребу в стабільності. Нематеріальні методи включають визнання досягнень, створення комфортного робочого середовища, підтримку кар'єрного зростання та професійного навчання. Теоретичні основи мотивації спираються на такі підходи, як ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга та теорія справедливості Адамса, які визначають, що ефективна мотиваційна система має враховувати як базові потреби працівників, так і їхнє прагнення до самореалізації та соціального визнання. У закладах охорони здоров'я методи мотивації мають бути адаптовані до специфіки роботи, де важливі не лише фінансові стимули, але й емоційна підтримка та сприятливий психологічний клімат.

Аналіз динаміки та структури персоналу клініки «Dental Art» дозволяє зробити висновок, що колектив клініки є молодим, динамічним і професійно спрямованим. Основну частину персоналу складають стоматологи, що забезпечують основний обсяг послуг, а також асистенти, які підтримують лікарів під час процедур, і адміністративний персонал, відповідальний за організацію

робочого процесу. Вік працівників переважно знаходиться в межах 25–35 років, що свідчить про готовність команди до освоєння нових технологій та методик лікування. Стаж роботи переважної частини персоналу є відносно невеликим (до 10 років), що свідчить про початкову або середню фазу кар'єри, але водночас відкриває великі перспективи для професійного розвитку.

Мотиваційні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні професійного розвитку працівників клініки «Dental Art». Аналіз показав, що основними мотиваторами для персоналу є матеріальні стимули, серед яких найбільшу цінність мають заробітна плата, премії, доплати за додаткове навантаження та бонуси за позитивні відгуки пацієнтів. Водночас нематеріальні фактори, такі як можливість професійного розвитку, участь у семінарах, тренінгах та навчальних програмах, отримання визнання за досягнення, також значно впливають на задоволеність працівників. Проте важливо відзначити, що рівень впливу нематеріальних мотиваторів може бути недостатньо реалізованим через відсутність систематичної уваги до них. Для забезпечення довготривалого професійного розвитку персоналу доцільно інтегрувати різноманітні мотиваційні стратегії, що включають як матеріальні, так і нематеріальні методи, наприклад, регулярні оцінки ефективності, кар'єрне планування та створення комфортних умов праці, що сприятиме підвищенню лояльності працівників, поліпшенню якості послуг та формуванню позитивного іміджу клініки.

Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи в клініці «Dental Art» мають включати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Практичний акцент слід робити на створенні сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Впровадження системи регулярних доплат, бонусів за високу якість роботи та врахування стажу роботи підвищить фінансову задоволеність персоналу. Нематеріальна мотивація, зокрема організація внутрішніх тренінгів, забезпечення доступу до професійних навчальних програм та визнання досягнень працівників, сприятиме формуванню позитивного мікроклімату та підвищенню професійної ефективності.

Комплексний підхід до мотивації дозволить не лише підвищити рівень задоволеності персоналу, але й сприятиме розвитку клініки як сучасного медичного закладу.

Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу в клініці «Dental Art» передбачають використання новітніх технологій та сучасних управлінських практик. Зокрема, впровадження цифрових платформ для оцінки та управління мотивацією дозволить автоматизувати процеси моніторингу задоволеності персоналу, виявляти потреби працівників та своєчасно надавати зворотній зв'язок. Використання елементів гейміфікації, таких як програми з бонусами чи досягненнями, може підвищити залученість співробітників. Створення індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання, заснованих на особистих цілях та інтересах працівників, стане ще одним потужним стимулом. Інноваційні підходи забезпечать ефективне управління персоналом, сприяючи формуванню конкурентоспроможного та високопрофесійного колективу.