

УДК 331.101

Посилкіна О.В.¹, Грінь І.А.², Ткачук Б.В.¹

¹Національний фармацевтичний університет, м. Харків

²ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА», м. Черкаси

Розробка і реалізація проєкту удосконалення мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я на основі KPI

o.posilkina@gmail.com

Обґрунтовано, що застосування системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє побудувати систему мотивації персоналу закладу охорони здоров'я, що спрямовує його на досягнення стратегічних цілей. З метою впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI в умовах ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» розроблено відповідний проєкт. Проведено SMART-аналіз цілей проєкту, побудовано матрицю зацікавлених сторін, визначено фази та процеси проєкту. Проведено прогнозування збільшення кількості пацієнтів медичного центру після впровадження системи мотивації на основі KPI і розраховано, що термін окупності проєкту (PBP) становить 2 місяці, а показник рентабельності (PI) проєкту дорівнює 3,3%.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, персонал, мотивація, система ключових показників ефективності (KPI), проєкт.

Вступ. Основною метою ЗОЗ є забезпечення населення якісними медичними послугами. Але без адекватного фінансового планування лікарні не можуть залишатися на ринку медичних послуг, забезпечувати власну конкурентоспроможність і надавати якісні медичні послуги пацієнтам. Застосування системи Key Performance Indicators (KPI) дозволяє вибудувати у ЗОЗ систему мотивації персоналу, яка спрямовує його на досягнення стратегічних цілей. Актуальність проблеми удосконалення системи персоналу у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах переходу їх на нові умови діяльності і обумовила вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним дослідженням системи мотивації персоналу присвячені праці багатьох вчених— як вітчизняних, так і зарубіжних [1-7]. Серед зарубіжних вчених слід відзначити роботи М. Армстронга, П. Друкера, Е. Лоулера, А. Маслоу, Д. Макклеланда, Л. Стаута. Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу розглядалися у роботах таких вітчизняних вчених: Д.П. Богині, В.М. Гриньової, М.С. Дороніної, Л.Д. Лук'янченко, Л.А. Лутай, Г.В. Назарової та багатьох інших. Разом з тим, система мотивації діяльності персоналу ЗОЗ з використанням КРІ в наукових працях розглянута недостатньо і потребує подальшого дослідження та висвітлення.

Метою роботи є розробка проєкту удосконалення системи мотивації персоналу в ЗОЗ на основі КРІ для підвищення якості медичних послуг і ефективності діяльності та конкурентоспроможності закладу.

Матеріали та методи . Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. У процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний; монографічний; системного аналізу; синтезу. Також у процесі дослідження застосовувались методи проєктного аналізу і статистичні методи.

Виклад основного матеріалу. Проведений аналіз дозволив визначити переваги побудови у ЗОЗ системи мотивації персоналу на базі КРІ:

1. Система забезпечує розуміння персоналом процесної моделі функціонування лікувального закладу і таким чином сприяє оптимізації виконання всіх можливих процесів, підвищенню їх прозорості для працівників та стейкхолдерів.

2. Дозволяє переглянути звичні підходи до роботи з інформацією у напрямку спрощення її аналізу, надає якісний зворотній зв'язок і сприяє удосконаленню документообігу.

3. Допомогає керівництву закладу у режимі реального часу мати повну картину стану справ та оцінку їх результативності, отримувати своєчасну

інформацію про найбільш проблемні місця в роботі персоналу, допомагає запобігти виникненню критичних ситуацій, оскільки керівник готовий до будь-якого розвитку подій, він може ефективно і своєчасно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх обставин.

4. Завдяки оптимізації розподілу ресурсів та регулярному перегляду алгоритму дій персоналу згідно процесного підходу, система сприяє підвищенню якості медичних послуг, які надаються пацієнтам і, як наслідок, збільшенню пацієнтотоку та підвищенню конкурентоспроможності ЗОЗ.

5. Покращує взаємодію між співробітниками, підрозділами на всіх організаційних рівнях за рахунок більш чіткої визначеності в ієрархії всередині медичного закладу.

6. Сприяє розумінню співробітниками поставлених задач та залежності зростання рівня оплати праці від якісно виконаної роботи, тобто ефективно мотивує персонал.

7. Об'єднує дії персоналу навколо стратегічних цілей ЗОЗ.

З метою упровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» нами був розроблений відповідний проєкт. Дата початку проєкту – 01.01.2023р.; дата завершення проєкту – 01.10.2023 р. (табл. 1).

Таблиця 1

Дати початку та завершення проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу ЗОЗ на підставі КРІ» по фазах

№	Назва задачі	Початок	Завершення
1	2	3	4
1	Розробка концепції	02.01.23	06.01.23
2	Планування управління проєктом	09.01.23	13.01.23
3	Діагностика системи мотивації персоналом на основі КРІ	16.01.23	20.01.23
4	Розробка та впровадження заходів реорганізації системи матеріального стимулювання у ЗОЗ	23.01.23	27.01.23
5	Завершення проєкту	30.01.23	03.02.23

Розглянемо цілі проєкту з застосуванням методу SMART. SMART (абревіатура від заголовних букв SPECIFIC, MEASURABLE, ACHIEVABLE, RELEVANT, TIME-BOUNDED) – метод постановки мети, яка повинна відповідати наступним вимогам: SPECIFIC – бути чіткою і суворо визначеною; MEASURABLE – вимірною; ACHIEVABLE – досяжною; RELEVANT – відповідати нашим потребам і можливостям; TIME-BOUNDED – обмеженою в часі. SMART-аналіз цілей проєкту наведено в табл.2.

Таблиця 2

SMART аналіз цілей проєкту

SPECIFIC	Реорганізувати систему матеріального стимулювання персоналу медичного закладу на основі KPI
MEASURABLE	Підвищення рівня ефективності системи управління персоналу ЗОЗ
AGREED	Професійна команда проєкту
REALISTIC	Кореляція між підвищенням рівня ефективності системи управління персоналом медичного закладу та зростанням прибутковості закладу охорони здоров'я
TIME BOUND	У термін 2 місяці реорганізувати систему мотивації персоналу медичного закладу різного рівня, що ґрунтується на запровадженні ключових показників ефективності

Команда проєкту – співробітники медичного закладу «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА». Офіс управління проєктом (РМО) – офіс медичного закладу «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА».

Зацікавлені сторони проєкту:

первинні зацікавлені сторони: Інвестор / власник; Керівник (менеджер) проєкту; Команда проєкту; Співробітники компанії;

вторинні зацікавлені сторони: Контролюючі органи; Пацієнти; Конкуренти; Місцеві товариства; Сім'ї співробітників; Держава.

У табл. 3 представлена матриця зацікавлених сторін. У ній відображено вплив первинних і вторинних зацікавлених сторін проекту, спрямованого на оптимізацію системи менеджменту персоналу ЗОЗ та оцінка цього впливу.

Таблиця 3

Матриця зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони проекту																							
	Ресурси							Вимоги проекту				Процеси проекту						Оцінка виконання					
	Персонал ЗОЗ	Гроші	Обладнання	Матеріали	Інформація	Знання	Пріоритети	Цілі	Розклад робіт	Бюджет	Якість	Командна робота	Процеси проекту	Організаційні	Інфраструктура	Технологія	Вирішення	Прогрес проекту	Успіх проекту	Робота команди	Гарантія	Винагорода ЗОЗ	Компенсації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Первісні зацікавлені сторони проекту																							
Власник/інвестор	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Керівник проекту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Команда проекту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Співробітники компанії	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Вторинні зацікавлені сторони проекту																							
Контролюючі органи	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Па- ці- єн- ти	1	4	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Кон- ку- рен- ти	2	2	1	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1
Міс- цеві то- ва- рис- тва	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сім'ї спів- ро- біт- ників	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Дер- жа- ва	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1

* сильний вплив – 4; вплив – 3; слабкий вплив – 2; відсутність впливу – 1.

Проект виконується протягом свого життєвого циклу, який складається з окремих фаз. Фази проекту, зазвичай, виконують послідовно, але іноді вони можуть перекриватися в часі. Фази можуть бути розбиті на підфази, далі – на компоненти. Така ієрархія визначається структурою розбивки проєктних робіт. Кількість фаз проєкту та їх назви визначають, виходячи з потреб управління в організації (або організаціях), залучених в проєкт.

Відповідно , наприклад, німецькими промисловими нормами (DIN), під фазою розуміється період часу, який дуже часто характеризується досягненням певного об'єктивного стану (етапу процесу). Фаза проєкту - це період часу в процесі проєкту, який об'єктивно відділений від інших періодів.

Виділяють такі фази життєвого циклу проєкту: Фаза ініціації; Планування; Реалізація; Завершення.

Стадія проєкту – це одна з послідовно виконуваних частин створення проєкту, встановлена нормативними документами, яка закінчується заданим результатом.

Фаза ініціації включає такі стадії, як розробка концепції, яка характеризується появою загальної ідеї; стадія аналізу та вивчення можливостей, що визначає приблизні витрати, обсяг робіт, терміни виконання, визначається реальність даного проєкту.

Фаза планування включає стадії планування проєкту та конструкторської розробки. На даному етапі розробляється план виконання, готуються необхідні документи, тобто загальний бюджет проєкту, план ресурсного забезпечення та календарний план.

Фаза реалізації включає стадію забезпечення необхідними матеріалами, обладнанням та стадію виробництва. Проводиться контроль витрат, якості та своєчасності виконання робіт.

Фаза завершення характеризується завершенням робіт, проводиться оцінка отриманих результатів, аудит, порівняння з наміченими цілями, підсумкова звітність, нагороджується та розпускається команда. Зрозуміло, що в кінці проєкту робляться відповідні висновки, узагальнюються позитивні та негативні результати, їх причини з метою прийняття відповідних рішень та накопичення досвіду.

На практиці життєвий цикл проєкту використовується проектною групою для визначення часу виконання основних завдань протягом виконання проєкту в цілому.

У таблиці 4 наведено життєвий цикл запропонованого проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу у ЗОЗ на основі KPI».

Життєвий цикл запропонованого проєкту складає 1,25 місяці та планується до завершення у лютому 2023 року.

Вартість проєкту визначається сукупністю вартостей ресурсів проєкту, вартостями і часом виконання робіт проєкту. У даному проєкті основними є витрати на трудові ресурси. Необхідні матеріальні ресурси для реалізації

проєкту є в наявності у відділу персоналу. Дані ресурси надані в користування команди проєкту, оскільки проєкт досягає цілей, поставлених перед відділом персоналу. Матеріальні ресурси не включаються в бюджет проєкту, оскільки вже заплановані і враховані в бюджеті компанії на поточний рік.

Таблиця 4

Життєвий цикл проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу у ЗОЗ на основі KPI»

	січень 2023	січень 2023	січень 2023	січень 2023	січень 2023	лютий 2023
Розробка концепції						
Планування управління проєктом						
Діагностика системи управління персоналу мотивації						
Розробка та впровадження комплексу заходів реорганізації системи мотивації персоналу						
Завершення проєкту						

Фази проєкту та процесів наведено у таблиці 5.

Ефективність проєкту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проєкту з погляду його учасників. Розрахуємо показники ефективності проєкту за умов, що після впровадження системи мотивації на основі KPI вдасться збільшити темпи набору пацієнтів (рис. 1).

Таблиця 5

Фази проекту та процесів

Продукт проекту	Сучасна ефективна система управління персоналом на основі KPI	
1	2	
Фази проекту	Фази продукту	Фази процесів
Розробка концепції	Створення концепції	Поява ідеї оптимізації
Планування управління проектом	Планування створення продукту	Формування вимог до продукту, детальне планування реалізації
Діагностика системи мотивації персоналу	Дослідження об'єкту	Визначення напрямів оптимізації
Фази проекту	Фази продукту	Фази процесів
Розробка та впровадження комплексу заходів з реорганізації системи мотивації персоналу	Реалізація процесів планування	Початок операційної діяльності
Закриття проекту	Упадок	Завершення

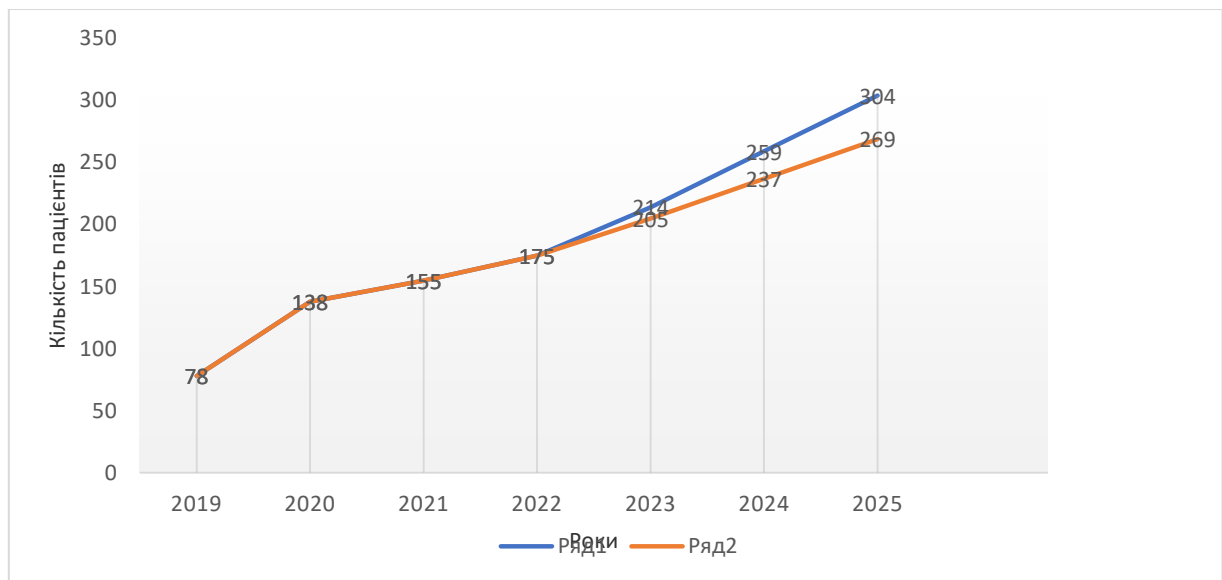


Рис. 1 Прогнозоване збільшення кількості пацієнтів в медичному центрі після впровадження системи мотивації на основі KPI

Примітка: Ряд 1 – темпи збільшення кількості пацієнтів, прораховані за умов впровадження КРІ; Ряд 2 – темпи збільшення кількості пацієнтів, прораховані без впровадження КРІ

На рис 2 наведене прогнозоване збільшення суми виплат НСЗУ в ЗОЗ після впровадження системи мотивації на основі КРІ на 2024 та 2025 роки

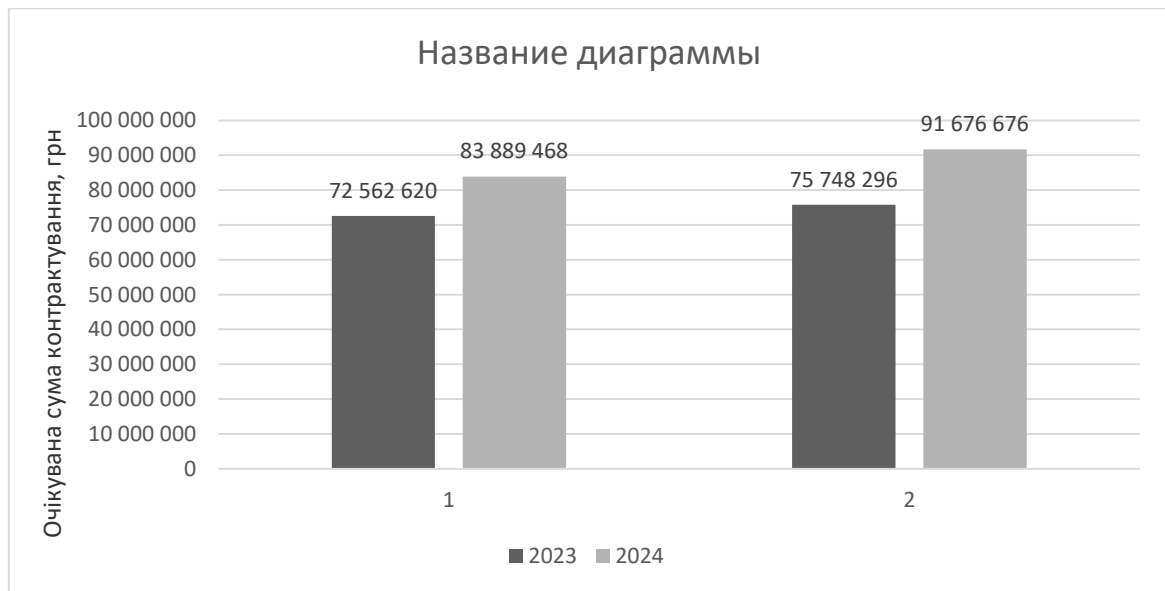


Рис. 2 Прогнозоване збільшення суми виплат НСЗУ в медичному центрі після впровадження системи мотивації на основі КРІ на 2024 та 2025 роки

Таким чином, ми можемо бачити, що на 2024 рік очікується збільшення доходу ЗОЗ за рахунок збільшення кількості наданих медичних послуг на 4 %, а в 2025 – щонайменше, як на 9%. Термін окупності проєкту (РВР) за запропонованим проєктом становить 2 місяці. Індекс прибутковості (PI) за проєктом становить 3,3%.

Висновки. Проведені дослідження показали, що впровадження науково обґрунтованої системи мотивації персоналу ЗОЗ, побудованої на підставі КРІ, створює умови для оптимізації виконання всіх процесів в ЗОЗ, підвищує їх прозорість для працівників та стейкхолдерів і головне спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей діяльності закладу, сприяє покращенню якості медичних послуг, що надаються пацієнтам, і фінансових результатів діяльності лікарні.

Перелік використаних джерел інформації

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
2. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
3. Кучинський В. А. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2021. –№ 4. – С. 45-51.
4. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>
5. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. 2017. № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
6. Фоллет М. Креативний досвід. Бостон, 2014. 853 с.
7. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.

Posylkina O.V., Gryn I.A., Tkachuk B.V.

Development and implementation of the project for improving staff motivation in a healthcare institution on the base of KPI

It is well-founded that the application of the Key Performance Indicators (KPI) system allows building a staff motivation system in health care facilities, which directs it to achieve strategic goals. For the purpose of implementing a personnel motivation system based on CRI in the conditions of "FRESENIUS MEDICAL CARE UKRAINE" LLC, a corresponding project was developed. A SMART analysis of the project's goals was carried out, a stakeholder matrix was built, project phases and processes were determined. Forecasting of the increase in the number of patients in the medical center after the implementation of the motivation system based on CRI was carried out. It is calculated that the payback period for the project (PBP) is 2 months, and the profitability index (PI) for the project is equal to 3.3%.

Key words: health care institution, staff, motivation, Key Performance Indicators (KPI) system, project.