

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ НА БАЗІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Посилкіна О.В.<sup>1</sup>, Грінь І.А.<sup>2</sup>, Ткачук Б.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

<sup>2</sup>ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА», м. Черкаси, Україна

o.posilkina@gmail.com

**РЕЗЮМЕ.** У статті висвітлено актуальну проблему удосконалення системи мотивації персоналу медичних закладів для реалізації пацієнтоорієнтованого підходу і підвищення якості надання медичних послуг на підставі впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Проведений аналіз літературних джерел показав, що кожна галузь має свої особливості щодо специфіки побудови і впровадження системи KPI, але така соціально спрямована галузь як медицина при її побудові повинна знаходити баланс між забезпеченням прибутковості діяльності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) і якістю та доступністю медичних послуг для пацієнтів. Запропоновано KPI для різних категорій персоналу ЗОЗ, які опрацьовані на прикладі ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА». Побудована матриця відповідальності за елементами системи KPI для ЗОЗ.

**Ключові слова:** система мотивації, системи ключових показників ефективності, заклад охорони здоров'я, медичний персонал.

**Вступ.** Проблему управління персоналом та кадровий дефіцит в галузі охорони здоров'я ВООЗ визнає як «глобальний ризик». Сьогодні у світі не вистачає в середньому 7,2 млн. фахівців медичної сфери. Майбутнє національної системи охорони здоров'я (СОЗ) та її постійний розвиток безпосередньо залежать від фахівців, які використовують свої здібності та навички, намагаються досягнути самовдосконалення та є вмотивованими до реалізації пацієнтоорієнтованого підходу до лікування пацієнтів і сумлінної професійної діяльності. Саме медичний персонал є основою ефективної СОЗ та її головним ресурсом у наданні якісних медичних послуг. Результативність роботи ЗОЗ в багатьом залежить від ефективності системи управління медичним персоналом, якісного мотиваційного механізму й системи оплати праці персоналу. Як

свідчить світова практика, удосконалення мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI) робить діяльність ЗОЗ більш організованою і прозорою як для співробітників, так і для контрагентів, і є інструментом для ефективного контролю за якістю медичних послуг. Кожна галузь має свої особливості щодо специфіки побудови і впровадження системи KPI, але така соціально спрямована галузь як медицина, особливо зараз, знаходячись в стадії реформування і будучи одним з маркерів ефективності захисту державою своїх мешканців, повинна балансувати на грані між забезпеченням прибутковості діяльності і доступністю медичних послуг для пацієнтів. Все вищезазначене і обумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою дослідження** є розробка методичних підходів до удосконалення мотивації персоналу ЗОЗ на підставі впровадження системи KPI для підвищення ефективності діяльності закладу і покращення якості медичної допомоги пацієнтам.

**Методи та матеріали.** 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 статистичні методи: порівняння та індексний.

**Результати дослідження.** По результатах проведених досліджень нами визначено, що головним методологічним принципом, який повинен бути покладений в основу побудови системи KPI в ЗОЗ, повинен бути принцип, що ключові показники ефективності повинні віддзеркалювати якість медичної допомоги, що надається лікарнею, та впливати на загальний результативність її діяльності.

Першим кроком у побудові системи KPI є виявлення найбільш важливих напрямків діяльності організації. Як і інші підприємства, лікарні повинні

стежити за своїми фінансами, оптимізувати свою операційну практику та забезпечувати здорове робоче середовище для своїх працівників. Однак, для покращення конкурентоспроможності серед подібних медичних закладів, керівник лікарні повинен також оцінювати вплив її діяльності на громадське здоров'я та контролювати якість надання медичних послуг.

Другим кроком у побудові системи КРІ є вибір декількох метрик в рамках кожної сфери діяльності лікарні

Третім і останнім кроком у формуванні системи КРІ є саме відстеження метрик.

Основною метою ЗОЗ є не отримання доходу, а забезпечення населення якісними медичними послугами. Але без адекватного фінансового планування лікарня не може залишатися «на плаву» і надавати ті послуги, для яких вона призначена. Без потужної системи фінансового моніторингу лікарня не може планувати свою діяльність на довгострокову перспективу і ризикує приймати не популярні рішення за рахунок зниження задоволеності клієнтів.

На підставі проведених досліджень, нами обґрунтовано систему КРІ для ЗОЗ в сучасних українських реаліях:

1. Середні витрати на лікування одного випадку. Відомо, що НСЗУ сплачує за пролікований випадок в стаціонарі фіксовану суму грошей і перевищення цього ліміту негативно відобразиться на бюджеті лікарні. В приватних ЗОЗ інша ситуація – збільшення вартості лікування може значно зменшити пацієнтопотік. Потрібна «золота середина».

2. Обороти лікарняного ліжка. Цей показник ілюструє якість надання допомоги в лікарні. Керівникам слід звертати увагу на ті випадки, коли пацієнт перебував в лікарні незвично малу кількість днів, щоб переконатися, що надана йому допомога була адекватною, і він не був виписаним ще будучи хворим. Аналогічно, слід ретельно вивчити випадки з великою кількістю днів перебування в стаціонарі, щоб переконатися, що пацієнт не був занедбаний, що призвело до більш тривалого перебування, ніж необхідно..

3. Завантаженість ліжок. Цей лікарняний КРІ використовується у всьому цивілізованому світі. Він надає уявлення про співвідношення наявних та завантажених ліжок.. Бажана завантаженість ліжок – це та, яка дозволяє добре використовувати обладнання лікарні та не чинить занадто сильного тиску на її персонал.

4. Використання медичного обладнання (в годинах) ілюструє наскільки часто використовується той чи інший апарат, наприклад, рентген-установка в операційній. І коли хірургічне відділення проситиме другу стойку при використанні наявної десять годин на місяць, у керівництва клініки буде вагомий аргумент проти її покупки.

5. Кількість інфекцій. Показник, що свідчить про безпеку пацієнта. В контексті тривожних новин про стрімкий розвиток антибіотик резистентності, необхідність контролю лікарняної флори є обов'язковою і регулюється законодавчо.

6. Оцінка якості лікування по окремих вибраних патологіях, від яких лікуються пацієнти в закладі в залежності від його профілю.

7. Співвідношення кількості персоналу до кількості пацієнтів. Цей показник варіюється по-різному в різних відділеннях і повинен аналізуватися на предмет максимуму та мінімуму. Забагато персоналу – занадто витратно для лікарні, замало персоналу – призводить до втоми персоналу, збільшення кількості помилок в лікуванні та догляді. В світі, де існують позови пацієнтів проти лікарень, це набагато більш не вигідно, ніж найняти ще одного співробітника.

8. Співвідношення кількості лікарів до кількості молодшого та середнього персоналу. Зазвичай, держава сплачує гроші саме за лікарські маніпуляції, сестринські послуги сплачуються з тієї ж суми.

9. Кількість годин навчання персоналу – час витрачений на розвиток корелює з якістю надання послуг.

10. Коефіцієнт трудової участі по кожному із співробітників.

11. Плинність персоналу в лікарні – показує, наскільки місце роботи є привабливим для співробітників.

КРІ повинні розроблятися прозоро, спільно з їх безпосередніми виконавцями. Кожен член команди спочатку повинен бути ознайомленим з концепцією КРІ та стратегічними цілями компанії.

Побудова системи мотивації в ЗОЗ на основі КРІ передбачає, що для кожної спеціальності на старті пропонується обрати мінімальну кількість показників, які будуть оцінюватися. Їх виконання повинен контролювати медичний директор клініки і передавати дані керівництву. Запропоновані ключові показники ефективності для лікарів, як і вся удосконалена система мотивації опрацьовувалася нами на прикладі ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» (табл.1).

На підставі запропонованих КРІ нами були розраховані мотиваційні бонуси для лікарів (табл. 2). За вимогами НСЗУ заробітна плата лікаря в закладі, що контрагується, повинна бути не менше ніж 20 000 гривень на місяць. В досліджуваному ЗОЗ ця величина становить 25 000 гривень.

Таблиця 1

КРІ, запропоновані для лікарів ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА»

№	Показник	Джерело отримання інформації	Регулярність оцінки	Період нарахування бонусів	Базовий процент бонусу від основної ставки лікаря	Період перегляду розміру бонусу
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість лікування пацієнтів	Щомісячний звіт по оцінці якості лікування пацієнтів	Щомісяця	Раз на три місяці	5 %	Рік
2	Відсутність скарг пацієнтів	Книга скарг та пропозицій, менеджер відповідальний за роботу зі скаргами	Щомісяця	Раз на три місяці	5 %	Рік

VIII Міжнародна науково-практична дистанційна конференція  
«СОЦІАЛЬНА ФАРМАЦІЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

1	2	3	4	5	6	7
3	Кількість амбулаторних взаємодій з пацієнтами	МІС, амбулаторні карти пацієнтів	Щомісяця	Раз на три місяці	5 %	В залежності від кількості консультацій, зазначеної в договорі з НСЗУ
4	Кількість годин витрачених на навчання впродовж місяця	Сертифікати які засвідчують навчання (наприклад платформа для навчання НСЗУ,	Раз на три місяці	Раз на три місяці	5 %	Раз на рік
5	Виконання додаткових завдань та доручень керівництва	В залежності від виду доручень (написання статей, додаткові години роботи, відрядження і тощо)	Раз на місяць	-	В залежност і від виду роботи	-

Таблиця 2

Приклад розрахунку КРІ для лікарів ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР  
УКРАЇНА»

Показник/місяць	Січень	Лютий	Березень	Відсоток,%
Якість лікування	Добра	Добра	Добра	5
Відсутність скарг	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5
Амбулаторні взаємодії	Виконані	Виконані	Виконані	5
Кількість годин навчання	Не виконані	Не виконані	Виконані	5
Додаткове навантаження	Не було	Не було	Написання статті в інтернет-блогі	3, за узгодженням

Всього:  $5\%+5\%+5\%+5\%+3\% = 23\%$ .

Отже, із введенням в дію системи КРІ середньомісячна заробітна плата лікаря в цьому ЗОЗ становитиме :  $25000 \times 1,23 = 30\,750$  грн.

Після випробувального періоду, якщо кількість КРІ збільшиться, їх значення можуть бути переглянуті. Наприклад, якщо на початку періоду впровадження КРІ, кількість амбулаторних консультацій за контрактом з НСЗУ буде 300 на місяць, ця кількість поділена на 5 лікарів – це по 60 консультацій на лікаря в місяць. Через півроку, після збільшення кількості консультацій за умовами контрактів з НСЗУ до 500 на місяць, КРІ вже буде становити – 100 консультацій на лікаря за місяць.

Для медичних сестер в ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» на початку впровадження системи КРІ пропонується обрати чотири показники, виконання яких на первинному рівні контролює головна медична сестра клініки і після звірки передає медичному директору

Таблиця 3

КРІ, запропоновані для медичних сестер в умовах ТОВ «ФРЕЗЕНІУС  
МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА»

№	Показник	Джерело інформації	Регулярність оцінки	Період нарахування бонусів	Базовий процент бонусу від основної ставки медичної сестри	Період перегляду розміру бонусу
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість виконання сестринських маніпуляцій	Сестринська облікова документація, головна медична сестра	Раз на місяць	Три місяці	5 %	Шість місяців
2	Якість ведення документації	Електронна система, журнали обліку препаратів, головна медична сестра	Раз на місяць	Три місяці	5%	Шість місяців
3	Відсутність скарг зі сторони пацієнтів	Книга скарг та пропозицій, менеджер відповідальний за роботу зі скаргами	Раз на місяць	Раз на три місяці	5 %	Шість місяців
4	Години навчання	Сертифікати навчальних платформ	Раз на три місяці	Раз на три місяці	5 %	Шість місяців

Заробітна плата медичної сестри за вимогами постанови Кабінету Міністрів України №2 «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» повинна дорівнювати не менше ніж 13 500 грн.

В досліджуваному ЗОЗ середньомісячна заробітна плата медичної сестри становить - 15 000 грн. При досягненні встановлених КРІ медична сестра отримуватиме щоквартальну премію в розмірі 20% від заробітної плати:  $15\,000 \times 1,20 = 18\,000$  грн. При збільшенні кількості КРІ та суми бонусів ця сума відповідно буде більшою.

Таблиця 4

Приклад розрахунку КРІ для медичних сестер в умовах ТОВ «ФРЕЗЕНІУС  
МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА»

Показник/ місяць	Січень	Лютий	Березень	Відсоток
Якість виконання маніпуляцій	Добра	Добра	Добра	5%
Якість ведення медичної документації	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5%
Відсутність скарг пацієнтів	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5%
Кількість годин навчання	Виконані	Виконані	Виконані	5%

Також нами були запропоновані і опрацьовані КРІ для головної медичної сестри, молодших медичних сестер, керівника ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» і побудована матриця відповідальності за елементами системи КРІ для ЗОЗ (табл. 5).

**Висновки.** Одним з критеріїв пацієнтоорієнтованості діяльності ЗОЗ є прагнення медичного закладу надавати медичні послуги найвищої якості, що в повній мірі може реалізуватися тільки за умов упровадження дієвої системи мотивації медичного персоналу. Для реалізації цього завдання розроблена система мотивації медичного персоналу на основі системи КРІ, яка враховує основні стратегічні завдання, які постають перед ЗОЗ в сучасних умовах.

## Матриця відповідальності за елементами системи КПІ для ЗОЗ

Елемент удосконалення управління персоналом у приватній клініці за допомогою КРІ	Медичний директор ТОВ	Медичний директор медичного центру	Головна медична сестра	Головний бухгалтер
1	2	3	4	5
Підготовка документації (написання СОП, наказів)	Ц	П, В	В	У
Формування та впровадження	Ц	У, П, В	В	У
Контроль за впровадженням	Ц	В	В	В
Формування звітності з досягнення КРІ	Ц	В,У	В	У
1	2	3	4	5
Навчання персоналу основам BSC та КРІ	Ц	В	В	У
Нарахування перемінної частини та проведення виплат	Ц	У	У	В

**Література**

1. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://marketinfr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/26.pdf](http://marketinfr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf). (дата звернення: 5.03.2023).

2. . Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 45.С. 103-108.

3. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

4. 5 эффективных способов мотивации сотрудников. Beleader: веб-сайт. URL: / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://beleader.com.ua/stati/motivacija-voodushevlenie/5-yeffektivnyhsposobov->

motivacii-sotrudnikov-voznagrazhdaite-i-pooshrjaite.html (дата звернення:  
5.03.2023).

5. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. P. 467–477.

**SUMMARY.** The article highlights the actual problem of improving the system of motivation of the personnel of medical institutions for the implementation of a patient-oriented approach and improving the quality of the provision of medical services based on the implementation of the system of key performance indicators (KPI). The analysis of literary sources showed that each branch has its own peculiarities regarding the specifics of the construction and implementation of the KRI system, but such a socially oriented branch as medicine during its construction must find a balance between ensuring the profitability of the health care institution (PHI) and the quality and availability of medical services for patients. KPIs for various categories of health care personnel are proposed, which are developed on the example of FRESINIUS MEDICAL CARE UKRAINE LLC. A matrix of responsibility for the elements of the CRI system for health care was built.

**Key words:** motivation system, systems of key performance indicators, health care institution, medical staff.