

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувачка кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**“HR-менеджмент в приватних закладах охорони здоров'я
(на прикладі ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”)**”

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»

Студентки групи УЗ.мз-01с

Логвинюк Ганни Олександрівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Логвинюк Г.О.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Кобушко Я.В.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування, освітньо-професійна програма
«Управління та адміністрування в охороні здоров'я»
студенту групи УЗ.мз-01с
Логвинюк Ганні Олександрівні

1. Тема роботи HR-менеджмент в приватних закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ») затверджена наказом по СумДУ № _____ від « ____ » _____ 20__ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи : « 5» грудня 2021 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження стану HR-менеджменту в приватному медичному центрі та визначення перспективних напрямків його розвитку.
4. Об'єкт дослідження: HR-менеджмент медичного центру ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ» .
5. Предмет дослідження: система соціально-економічних відносин, які виникають між керівництвом та персоналом в процесі роботи приватного медичного центру.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, Наказах Міністерства охорони здоров'я, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ» тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I		
II		

III		.
-----	--	---

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити роль та значення медичного персоналу в ефективній діяльності приватного медичного центру, визначити базові функції, структура та зміст діяльності HR-менеджменту, особливості прийняття управлінських рішень в HR-менеджменті приватних медичних закладів.

У розділі 2 студент має розкрити особливості використання технологій підбору кадрів приватних медичних центрів, професійного розвитку, сутність мотивації медичного персоналу.

У розділі 3 студент має запропонувати напрямки удосконалення HR-менеджменту приватного медичного центру.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівники кваліфікаційної роботи _____

Кобушко Я.В.

Завдання до виконання одержав _____

Логвинюк Г.О.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено роль та значення медичного персоналу в ефективній діяльності приватного медичного центру, визначено базові функції, структуру та зміст діяльності HR-менеджменту, особливості прийняття управлінських рішень в HR-менеджменті приватних медичних закладів. Розкрито особливості використання технологій підбору кадрів приватних медичних центрів, професійного розвитку, сутність мотивації медичного персоналу. Запропоновано напрямки удосконалення HR-менеджменту приватного медичного центру.

Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація, медична практика, персонал, приватний медичний заклад, професійний розвиток.

РЕФЕРАТ

Структура і обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 30 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 39 с., у тому числі список використаних джерел 4 сторінки.

Актуальність. Успішність діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності визначається рівнем ефективності їх менеджменту, потенціалом керівництва реагувати на виклики та вдало застосовувати управлінські знання та інструментарій. Важливою складовою, що визначає успішність діяльності медичних центрів є медичні кадри та обрана кадрова політика. У даний час роль кадрового менеджменту зростає, його завданнями є мотивація, стимулювання відповідальності та ініціативності. На сьогодні виникає необхідність застосовувати нові механізми формування відданості та лояльності організації, що виходять за межі лише забезпечення прийнятної заробітної плати. Таким механізмом є система HR-менеджменту в організації.

Метою роботи є дослідження стану HR-менеджменту в приватному медичному центрі та визначення перспективних напрямків його розвитку.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- вивчено теоретичні основи HR-менеджменту;
- досліджено технології підбору кадрів приватних медичних центрів;
- визначено сучасні можливості для професійного розвитку кадрового потенціалу медичних центрів;
- розкрито сутність мотивації медичного персоналу приватного медичного центру;
- проведено аналіз системи HR-менеджменту на комерційному підприємстві;
- визначено напрямки підвищення ефективності HR-менеджменту та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи HR-менеджменту в медичному центрі ТОВ «Верба медікал».

Предметом дослідження є система соціально-економічних відносин, які виникають між керівництвом та персоналом в процесі роботи приватного медичного центру.

Об'єктом дослідження є HR-менеджмент медичного центру ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ» .

Під час дослідження теми були використані такі методи як: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, порівняльний, коефіцієнтний аналіз, монографічний, графічний, соціологічний.

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- з метою удосконалення управління приватним медичним центром проведено оцінку HR-менеджменту для ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ» та визначено необхідність запровадити опитування медичного персоналу щодо якості організації роботи закладу;

- з метою підвищення мотивації персоналу обґрунтовано доцільність розрахунку додаткової винагороди на основі застосування ключових показників результативності приватного медичного центру.

Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація, медична практика, персонал, приватний медичний заклад, професійний розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	10
1.1 Роль та значення медичного персоналу в ефективній діяльності приватного медичного центру.....	10
1.2 HR-менеджмент: базові функції, структура та зміст діяльності	13
1.3 Прийняття управлінських рішень в HR-менеджменті приватних медичних закладів охорони здоров'я.....	16
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИЦІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	18
2.1 Технології підбору кадрів приватних медичних центрів	18
2.2 Професійний розвиток кадрового потенціалу в приватному секторі медичної практики	20
2.3 Мотивація медичного персоналу як основа успішного HR-менеджменту приватного медичного центру.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»	25
3.1 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності приватного медичного центру ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»	25
3.2 Аналіз HR-менеджменту приватного медичного центру ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»	27
3.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення HR-менеджменту для ефективної діяльності приватного медичного центру	30
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Результатами впровадження реформи системи охорони здоров'я є перехід на принципово нову модель фінансування рівнів надання спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги, що загострює конкурентну боротьбу між державними (комунальними неприбутковими підприємствами) та приватними медичними закладами. Успішність діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності визначається рівнем ефективності їх менеджменту, потенціалом керівництва реагувати на виклики та вдало застосовувати управлінські знання та інструментарій.

Важливою складовою, що визначає успішність діяльності медичних центрів є медичні кадри та обрана кадрова політика. У даний час роль кадрового менеджменту зростає, його завданнями є мотивація, стимулювання відповідальності та ініціативності. На сьогодні виникає необхідність застосовувати нові механізми формування відданості та лояльності організації, що виходять за межі лише забезпечення прийнятної заробітної плати. Таким механізмом є система HR-менеджменту в організації.

У даній роботі буде розглянуто сутність та значення HR-менеджменту в діяльності закладу охорони здоров'я та проведено його оцінку, запропоновано напрямки удосконалення HR-менеджменту приватного медичного центру.

Метою роботи є дослідження стану HR-менеджменту в приватному медичному центрі та визначення перспективних напрямків його розвитку.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- вивчено теоретичні основи HR-менеджменту;
- досліджено технології підбору кадрів приватних медичних центрів;
- визначено сучасні можливості для професійного розвитку кадрового потенціалу медичних центрів;
- розкрито сутність мотивації медичного персоналу приватного медичного центру;
- проведено аналіз системи HR-менеджменту на комерційному підприємстві;

- визначено напрямки підвищення ефективності HR-менеджменту та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи HR-менеджменту в медичному центрі ТОВ «Верба медікал».

Під час дослідження теми були використані такі методи як: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, порівняльний, коефіцієнтний аналіз, монографічний, графічний, соціологічний.

Предметом дослідження є система соціально-економічних відносин, які виникають між керівництвом та персоналом в процесі роботи приватного медичного центру.

Об'єктом дослідження є HR-менеджмент медичного центру ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ» .

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- з метою удосконалення управління приватним медичним центром проведено оцінку HR-менеджменту для ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ» та визначено необхідність запровадити опитування медичного персоналу щодо якості організації роботи закладу;

- з метою підвищення мотивації персоналу обґрунтовано доцільність розрахунку додаткової винагороди на основі застосування ключових показників результативності приватного медичного центру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості удосконалення управління приватним медичним центром (на прикладі ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»).

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Роль та значення медичного персоналу в ефективній діяльності приватного медичного центру

Управління персоналом підприємства чи організації є одним з основних факторів її конкурентоспроможності. Сталий розвиток національної системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від фахівців галузі, які використовують свої навички та вміння, прагнуть до самовдосконалення та мотивовані успішною професійною діяльністю, що є основним завданням системи управління персоналом сучасної системи охорони здоров'я.

Медичні кадри є основними суб'єктами надання медичної послуги населенню. Ефективне управління медичним персоналом сприятиме вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню. Саме тому управління процесами формування та розвитку кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я [1].

У державних та комунальних закладах охорони здоров'я системи Міністерства охорони здоров'я України працює більшість лікарів та молодших медичних працівників з медичною освітою — 83,5 та 89% відповідно. У приватних закладах працює 20 563 лікарів, або 11,1% від загальної кількості та 18 754, або 5,7% медичних сестер. Упродовж 2010–2019 рр. частка кадрів, які працюють у приватному медичному секторі, зросла майже вдвічі [2]. Кожен десятий український лікар працює в приватній медицині, переважно це стоматологи (понад 31% від загальної їх кількості), дерматовенерологи (більше 17%), акушери-гінекологи (понад 9%) [3].

Стимулюючими факторами для переходу медичних кадрів у приватний сектор медичної практики є збільшення доходів та їх легалізація, покращення умов праці, адміністративна кар'єра, можливість професійного зростання. Однак для багатьох лікарів перешкодою на шляху переходу до приватного сектору може бути необхідність переходу з паперової бюрократії на більш складну електронну, страх особистої відповідальності за роботу, жорстка система контролю якості

медичної документації, втрата самостійності (тиск з боку платників, власників бізнесу, збільшення кількості аудиторів та аудиторів) [4].

Успішність приватного медичного центру залежить від багатьох факторів:

- ефективність комунікації та якість обслуговування клієнтів/пацієнтів, можливість надавати якісні сучасні медичні послуги;
- вдале поєднання функцій управління у відношенні до медичного персоналу;
- способів доведення до персоналу центру стратегії розвитку та цілей медичного центру;
- ефективності менеджменту, побудови структури управління, налагодження комунікацій, управління конфліктами, процесами командоутворення [5].

На етапі формування внутрішнього середовища медичного закладу слід забезпечувати відповідність характеристик найважливіших її складових (цілі та завдання, персонал, організаційна структура, технології) умовам зовнішнього середовища функціонування [6].

Управління персоналом істотно впливає на результати діяльності підприємства, якщо різні аспекти управління персоналом об'єднати в єдиний комплекс дій, програму, що є частиною бізнес-стратегії. Таким чином, стратегічне управління підприємством передбачає розробку стратегії у сфері управління персоналом.

Формування ефективної моделі управління медичним закладом в частині його кадрового забезпечення передбачає:

- впровадження сучасних підходів до організації системи нормування праці в закладі охорони здоров'я;
- аналіз діючої нормативно-правової бази з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я;
- знання переліку посад медичних працівників, кваліфікаційних вимог, професійних стандартів і систем акредитації;

- оцінювання можливостей забезпечення закладу медичними кадрами відповідно до нормативів;
- впровадження ефективних методів управління кадрами і розрахунків потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі;
- розуміння програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню;
- визначення пріоритетів діяльності медичної організації в умовах економічної кризи;
- розроблення програми мотивації працівників [7].

Будь-яке підприємство чи організація у своїй роботі з персоналом вирішує одні й ті ж основні завдання незалежно від специфіки діяльності. Найперше з них - це залучення людських ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, тобто співробітників. Усі без винятку підприємства чи організації навчають своїх співробітників, пояснюють задачі, які ставляться перед ними і приводять їх навички та вміння у відповідність з поставленими завданнями. Також відбувається оцінка участі кожного зі співробітників у досягненні цілей підприємства чи організації. За результатами діяльності будь-яке підприємство або організація винагороджує своїх співробітників у тій чи іншій формі, тобто певним чином компенсує час, енергію та розум, які вони витрачають на досягнення організаційних цілей.

Виділяють три основних фактори, які впливають на людей в організації:

- 1) ієрархічна структура організації, яка формалізує відносини підпорядкування, влади;
- 2) організаційна культура, тобто спільні цінності, соціальні норми та поведінкові установки, що формуються під впливом суспільства, груп людей, які регулюють дії особистості, впливають на її поведінку;
- 3) ринкові відносини, що ґрунтуються на законах купівлі-продажу товарів і послуг, відносинах власності, балансі інтересів продавця і покупця.

1.2 HR-менеджмент: базові функції, структура та зміст діяльності

На відміну від управління персоналом, де увага зосереджується на рядових працівниках, в системі HR-менеджменту акцент зміщено на управлінський персонал, оскільки компетенція керівників є ключовим елементом людських ресурсів сучасної організації.

HRM (Human Resource Management) або HR-менеджмент — це концепція управління людськими ресурсами, яка виникла в 80-х роках та набула широкого поширення у 90-х роках ХХ століття. Ідея виникла в результаті подальшого розвитку і вдосконалення методів управління персоналом, а також ускладнення і посилення конкурентного середовища, в якому працюють сучасні організації, нових вимог, що висуваються внаслідок розвитку технологій та ускладнення соціально-економічних і культурних процесів.

Перехід від стандартного управління персоналом до HR-менеджменту зумовлено важливістю вкладу мотивованого та задоволеного роботою персоналу у досягнення наступних корпоративних цілей: лояльність клієнтів, економія витрат і прибутковість.

Таблиця 1.1 - Відмінності понять «управління персоналом» (управління кадрами) та «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) [8].

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Реактивна, допоміжна роль	Проактивна, інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах та правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу в контексті цілей бізнесу
Персонал розглядається як витрати, які необхідно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджменту	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці	Планування людських ресурсів та умов

відбувається у ході колективних перемовин	зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці визначається в залежності від внутрішніх факторів організації	Встановлюється конкурентна оплата праці та умов зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів	Внесок в додану вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Встановлення комерційних цілей в контексті наслідків для персоналу	Повна прихильність цілям бізнесу
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Під системою HR-менеджменту розуміється стратегічне та оперативне управління діяльністю, що спрямована на підвищення ефективності людських ресурсів організації [8].

HR-стратегія дозволяє: 1) укомплектувати персонал медичного закладу компетентними спеціалістами з урахуванням стратегічних цілей та перспектив його розвитку; 2) запровадити ефективну систему мотивації, що буде включати регулювання механізму оплати праці, достатнього для відбору, утримання та мотивації працівників усіх рівнів; 3) розвивати лідерські компетенції для керівників усіх рівнів; 4) нарощувати інтелектуальний капітал клініки через інтегровану систему навчання та розвитку персоналу; 5) налагодити ефективні канали внутрішньої комунікації, управління лояльністю персоналу; 6) забезпечувати інформаційно-психологічний супровід зовнішніх змін та внутрішніх перетворень медичного закладу [9].

Розрізняють чотири види стратегій: превентивна, реактивна, пасивна та активна.

Превентивна стратегія передбачає, що керівництво має обґрунтування прогнозів розвитку ситуації, але немає засобів впливу на неї. Відділ кадрів підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, а й методами прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу. З точки зору фінансового оздоровлення розрізняють короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах.

Реактивна стратегія характеризується тим, топ-менеджмент підприємства контролює симптоми кризової ситуації (наприклад, відсутність достатньо кваліфікованих кадрів для вирішення проблем, відсутність мотивації до високопродуктивної праці; виникнення конфліктних ситуацій) та вживає заходів щодо локалізації кризи. Метою кадрової політики є забезпечення оптимальної збалансованості процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу, а також всебічний розвиток у відповідності з потребами організації та вимогами діючого законодавства.

При пасивній стратегії керівництво організації не має чіткого, обґрунтованого плану дій по відношенню до власного персоналу і HR-робота перетворюється на рутинні операції або усунення «непередбачених негативних наслідків». Організація не має прогнозу потреби в персоналі, засобів оцінки роботи персоналу. Кадрові питання відображаються на рівні інформаційної довідки про персонал. Відповідний аналіз кадрових проблем і причин їх виникнення не проводиться.

Активний (раціональний) тип стратегії базується на двох різновидах механізмів управління: раціональному та авантюрному. При раціональному механізмі здійснюється діагностування та обґрунтування прогнозу розвитку ситуації на середньо- та довгострокову перспективу. Програми розвитку організації включають короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреб у персоналі (якісні та кількісні). Також невід'ємною частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її виконання. Авантюрний тип стратегії не має якісної діагностики, обґрунтованого прогнозу ситуації по кадрам. Програми розвитку включають плани роботи персоналу, частіше орієнтовані на

досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не аналізуються з точки зору зміни кадрової ситуації [10].

Для розробки ефективної HR-стратегії необхідно враховувати стратегічні цілі розвитку клініки, цілі зовнішніх та внутрішніх клієнтів клініки, місію та цінності, підтримку керівників, володіння відповідними HR-технологіями, компетентний відділ кадрів, відповідальність та зміни.

Основні HR-процеси, які мають бути налагоджені в будь-якій компанії – це планування персоналу, підбір та адаптація, управління мотивацією, оцінка, контроль, прийняття кадрових рішень, розвиток, навчання, планування кар'єри, HR-бренд, комунікації, управління залученням.

HR-бренд базується на корпоративній культурі, цінностях та можливостях кар'єрного зростання. При цьому слід пам'ятати, що перешкодами для успішного HR-бренду можуть стати практика постійного доступу, надмірна цифровізація, некваліфіковані колеги та молодший медичний персонал, складні пацієнти та надвимогливі керівники [9].

1.3 Прийняття управлінських рішень в HR-менеджменті приватних медичних закладів охорони здоров'я

Економічно обґрунтовані рішення в кадровому менеджменті приватних медичних закладів охорони здоров'я базуються на рекомендаціях: 1) необхідно ретельно планувати медичний персонал, чітко визначивши, які спеціальності потрібні за основним місцем роботи, а які за сумісництвом; 2) до високопотоккових та рідко затребуваних (в концепції конкретної клініки) лікарів застосовувати різні підходи щодо організації прийому та нарахування заробітної плати; 3) чітке визначення напрямків діяльності: чого клініка не робитиме, адже ліцензувати всі медичні спеціальності за номенклатурою не є проблемою, але реалізація такого сценарію з хорошими фінансовими результатами є під сумнівом.

Планування роботи медичного персоналу в приватних медичних центрах має враховувати існуючі тенденції медичної практики: лікарі одночасно

проводять прийоми або проводять операції в багатьох клініках. Побічні ефекти такої комбінації зайнятості несуть численні негативні ефекти для медичних кадрів: по-перше, відсутність нормальної інтеграції в кожен команду; по-друге, механістичний, утилітарний підхід до роботодавця; по-третє, поверховість, коли працівник не в змозі проникнути в організаційну культуру в жодній з клінік; по-четверте, фізична втома лікарів від частих подорожей і емоційна втома від постійної зміни робочого контексту, у тому числі психотипів керівників (у таких випадках зростає ризик синдрому вигорання, збоїв у процесах, конфліктних ситуацій з пацієнтами – через неможливість прийняти всі алгоритми, роль персоналу в кожній із десятка клінік); по-п'яте, погане обслуговування медичного обладнання, часто дорогого [11].

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИЦІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Технології підбору кадрів приватних медичних центрів

Підбір персоналу - це система заходів, що сприяють формуванню штату персоналу, що за кількісними та якісними характеристиками відповідатиме цілям та завданням фірми. Підбір персоналу включає виявлення, порівняння, співвіднесення найзагальніших вимог організації, обсягу діяльності персоналу з характеристиками конкретної людини.

Професійний відбір - це специфічний відбір, виявлення особливостей людини і вимог до посади. Критерії професійного відбору відображають специфіку предметної сфери діяльності, а також інтереси організації. За результатами професійного відбору відбираються особи на посаду за критеріями професійної підготовки та стажу, рівня та профілю освіти [12].

На етапі відбору персоналу керівництво підприємства чи організації відбирає кращих кандидатів із пулу, створеного під час набору. Процес відбору починається зі складання остаточного списку претендентів, тобто зі зменшення кількості кандидатів до такої кількості, яка дозволить запросити їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити особисті якості кандидатів [13].

Ураховуючи, що метою приватних медичних центрів є досягнення позитивних фінансових результатів діяльності, HR-менеджмент має орієнтуватися, окрім традиційних, на такі технології підбору кадрів, які є ефективними у бізнес-середовищі. Однією з широко використовуваних у кадровій роботі є технологія Assessment center [14], що полягає у здійсненні комплексу процедур:

- при відборі персоналу - оцінка спеціаліста при прийомі на роботу відбувається за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;
- навчання та розвиток персоналу передбачає оцінювання спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій вже працюючих спеціалістів для подальшого покращення якості їх роботи;

- управління кар'єрою та наставництва;
- просування співробітників;
- отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

Технологія Assessment center передбачає використання таких методів: 1) співбесіда з експертом, в результаті якої збирається інформація про знання та досвід працівника; 2) тестування (діагностика індивідуально-психологічних, ділових, професійна компетентність); 3) ділова гра; 4) співбесіди щодо компетенцій; 5) індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study).

Протягом робочого дня консультанти спостерігають за досліджуванним працівником у певних ситуаціях і дають йому вичерпні оцінки за певною системою критеріїв. Таким чином можна точно оцінити досвід, здібності, знання, особистісні якості та можливу поведінку кандидатів у різних ситуаціях.

Сучасною кадровою технологією є Headhunting - це технологія підбору рідкісних або ключових фахівців за відповідним напрямком і рівнем професійної діяльності. Фахівці, що займаються вузьким профілем діяльності, саме є об'єктом такої технології підбору персоналу. Дана технологія передбачає вивчення біографії та профілю кандидата, а також його мотивів та стимулів, аналіз специфіки бізнесу та корпоративної культури компанії, визначення завдань та вимог до співробітника. Особливістю цієї технології є переманювання фахівців з іншої компанії, які часто є "зірками" в своїй ніші [15].

Executive search - це технологія відбору фахівців рідкісних і унікальних професій, що може бути також застосована у кадровій роботі приватних медичних закладів. Цей метод набору та відбору передбачає більш активний пошук і часто використовується спеціальними агентствами.

Preliminaring - технологія залучення перспективних випускників університетів або на постійну роботу або на тимчасове стажування в компанії. Таке омолодження компанії часто на руку компаніям, так як «свіжа кров» в більшості випадків сприяє нового погляду на робочі процеси і їх удосконалення [16].

Ще однією сучасною дієвою технологією підбору персоналу є talents search або пошук талантів. Згідно з даною методикою ведеться цілеспрямований пошук перспективних та цікавих людей на різноманітних професійних конференціях, зустрічах, через аналіз відгуків щодо професіоналів у конкретній справі у соціальних мережах Інтернету. Після вибору конкретних кандидатів продовжується моніторинг їх успіхів та розвитку, розробляється програма мотивації та професійного зростання, після чого відбуваються переговори та пропозиція співпраці [17].

2.2 Професійний розвиток кадрового потенціалу в приватному секторі медичної практики

Технологія HR-менеджменту в приватних закладах охорони здоров'я передбачає інвестиції у професійний розвиток медичного персоналу та впровадження систем оплати праці, побудованих на вимірюванні та оцінюванні внеску співробітників у реалізацію стратегії на основі досягнення ключових показників діяльності закладу. Такі підходи сприяють покращенню кар'єрних перспектив співробітників, зростанню результативності компанії, а інвестиції в співробітників повертаються новими ідеями, реалізацією амбітних планів, і весь цей механізм є прозорим для власників бізнесу. Підприємство використовує всі методи опитування та аналізу, які ведуть до підвищення ефективності діяльності організації, а оскільки в цьому процесі бере участь і команда, співробітники компанії вважають, що це найкраща робота.

В Україні реалізується принцип безперервного навчання фахівців медичної практики, що є поширеним в розвинутих країнах: Великій Британії, США, Польщі, Чехії, Швеції, Сінгапурі та інших. Безперервне професійне навчання лікарів в Україні, згідно зі Стратегією розвитку медичної освіти [18] - це можливість самостійно обирати місце проходження підвищення кваліфікації відповідно до індивідуальної потреби лікаря.

Безперервний професійний розвиток лікаря включає постійне підвищення кваліфікації у формі формальної, неформальної та інформаційної освіти. Неформальна освіта передбачає діяльність з підвищення власних знань і навичок за освітніми програмами без отримання освітніх кваліфікацій. Інформаційна освіта - це самонавчання або власним чином організоване набуття професійних компетенцій, пов'язаних з професійною, громадською чи іншою діяльністю у сфері охорони здоров'я. При проходженні безперервного підвищення кваліфікації нараховуються та враховуються бали, а також персональне освітнє портфоліо лікаря [19].

Приватні заклади у сфері охорони здоров'я можуть самостійно визначати тематичні напрямки та форми підвищення кваліфікацій лікарів в залежності від фінансових можливостей закладів та потреб у освоєнні інноваційних методик лікування для ведення ефективної діяльності медичних центрів. Актуальними будуть програми підвищення кваліфікації лікарів за кордоном, програми для лікарів з підвищення рівня знання англійської мови для можливостей впровадження досвіду міжнародних лікарських практик та інші заходи професійного розвитку, що дозволять бути конкурентноспроможними на ринку надання медичних послуг.

Досить часто вирішальну роль при переході лікарів на роботу у приватні медичні заклади відіграє можливість лікаря освоювати та працювати з новими приладами, діагностичною апаратурою та обладнанням, які часто є кращими та інноваційними, ніж в державних чи комунальних закладах охорони здоров'я.

2.3 Мотивація медичного персоналу як основа успішного HR-менеджменту приватного медичного центру

Стратегія управління людськими ресурсами в європейських компаніях базується на трьох основних параметрах: правильний підбір і розстановка персоналу, інвестиції в розвиток співробітників і ефективна система матеріальної і нематеріальної мотивації.

Медичні заклади приватної форми власності використовують ці ключові параметри при розробленні стратегії HR-менеджменту, особливого значення надаючи формуванню системи мотивації медичного персоналу.

Суть мотивації полягає в ефективному використанні трудового потенціалу працівників для досягнення цілей організації. Завдяки мотивації власники бізнесу можуть керувати роботою працівників та підвищити продуктивність їх праці, а також покращити моральний і матеріальний стан працівників із застосуванням різноманітних форм оплати праці [20].

Мотивація стимулює бажання працювати і оптимізує трудовий потенціал. Тому головна мета мотивації – спонукати працівника відповідально ставитися до своїх обов'язків і якісно виконувати свою роботу.

При хорошій мотивації персоналу цілі організації досягаються швидше і краще. Система мотивації персоналу впливає на формування корпоративної культури та системи цінностей в організації, визначає ступінь взаємовідносин між керівником і підлеглими, можливість виникнення конфліктів, рівень довіри між співробітниками.

Роль мотивації полягає у виборі ефективного методу впливу на персонал медичного центру з метою зосередження його на діяльності, що приносить найбільш якісний результат, з урахуванням мотиваційних установок працівників, їх особистого потенціалу і професіоналізму.

На сьогодні існуюча система стимулів та мотиваторів у закладах охорони здоров'я включає такі практики [19].

1. Прямі фінансові стимули: а) обов'язкові компенсаційні та стимулюючі надбавки і доплати (за особливі умови праці, кваліфікаційну категорію тощо); б) прямі фінансові стимули за роботу в сільській місцевості; в) стимулювання на основі ключових показників ефективності в закладах охорони здоров'я різних форм власності: як некомерційних комунальних підприємствах, так і в приватних медичних закладах; г) стимулювання за наявність додаткових компетенцій (у приватних закладах охорони здоров'я).

2. Непрямі фінансові стимули: а) оплата навчання, участі у професійних заходах; б) переваги та пільги в галузі житлово-побутового обслуговування (здебільшого для медичних працівників у сільській місцевості); в) вручення подарунків до ювілеїв, державних або професійних свят; г) непрямі фінансові стимули за ініціативність та лідерство (у приватних закладах охорони здоров'я).

3. Нефінансові стимули: а) гарантія зайнятості; б) забезпечення задовільних умов праці; в) визнання цінності роботи; г) надання можливості для розвитку та вдосконалення.

У практиці менеджменту розрізняють економічні та неекономічні методи мотивації. До економічних відносяться: заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, заохочення, додаткові пільги, матеріальна допомога, участь у прибутках. До неекономічних включають дві групи: організаційні (участь у справах організації, делегування задач і повноважень, мотивація збагачення змісту праці, мотивація перспективою, формування корпоративного духу, формальне і неформальне спілкування, естетика умов праці, відношення керівництва до працівника) та морально-психологічні (похвала, підтримка, визнання заслуг, схвалення).

За допомогою економічних і неекономічних методів мотивації керівники впливають на працівників для активізації діяльності персоналу. Некономічні методи мотивації будуть найбільш ефективними після задоволення матеріальних потреб персоналу.

У світовій практиці оплати праці медичного персоналу реалізовується принцип P4P (pay-for-performance – «плата за результат»). Цей принцип полягає у врахуванні під час визначення заробітної плати кожного працівника якісних та кількісних показників його діяльності. Заклади охорони здоров'я незалежно від форми власності можуть застосовувати різні методи оплати праці та мотивації працівників до плідної праці. На практиці досить поширеним є застосування моделі «оклад + бонус» на рівні первинної медичної допомоги. Наприклад, власник бізнесу або фізична особа підприємець (ФОП) у сфері медичної практики може встановити фіксований посадовий оклад та визначити умови

отримання додаткової оплати (премії) за кожен підписаний декларацію. Незалежно від обраної системи оплати праці, власник або ФОП зобов'язаний дотримуватися встановлених законодавством мінімальних гарантій щодо оплати праці (розмір посадового окладу повинен бути не менший, ніж розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, а розмір заробітної плати – не менший, ніж мінімальна заробітна плата, передбачена Законом України про державний бюджет на відповідний рік). Також важливо, щоб критерії визначення розміру заробітної плати працівників не містили дискримінаційних умов [21].

При розробці системи оплати праці медичного персоналу необхідно враховувати: 1) привабливість рівня заробітної плати для фахівця за співвідношенням час/трудомісткість; 2) система оплати праці повинна мотивувати лікаря: ефективно працювати на результат; на встановлення з пацієнтом довготривалих стосунків з високим рівнем довіри; до лояльності до підприємства та довгострокових контрактів; до неформальної освіти та підвищення кваліфікації; мотивувати лікаря налагоджувати міцні горизонтальні стосунки з іншими фахівцями закладу.

Узгодження системи оплати праці з фінансовими планами та цілями підприємства є обов'язковою умовою. Тому, при розробці системи оплати праці необхідно встановити оптимальний баланс між ситуацією на ринку медичних кадрів, цілями фінансових результатів бізнесу, адекватною мотивацією медичного персоналу до якісної роботи та внутрішньокорпоративною співпрацею. Отже, запланована частка заробітної плати у виручці підприємства є найважливішим орієнтиром, з якого слід виходити [22].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»

3.1 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності приватного медичного центру ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕРБА МЕДІКАЛ» - це юридична особа, основним видом діяльності за КВЕДом є 86.22 Спеціалізована медична практика (основний). До структури входить Медичний центр з надання медичних послуг. Місце провадження медичної практики - м. Суми, проспект Михайла Лушпи, 31А [23].

Медичний центр діє у сфері медичної практики на підставі отриманої Ліцензії МОЗ України Наказ №330 від 14.02.2019 року. У центрі надаються медичні послуги за спеціальностями: онкохірургія, урологія, проктологія, хірургія, дитяча дерматовенерологія, дерматовенерологія, організація і управління охороною здоров'я, акушерство і гінекологія, ультразвукова діагностика, анестезіологія; за спеціальністю молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, сестринська справа (операційна).

Персонал підприємства налічує 34 співробітника за основними посадами та за сумісництвом. Структура персоналу медичного центру представлена в табл.

Таблиця 3.1 - Кількість посад у ТОВ «ВЕРБА МЕДІКАЛ»

№ з/п	Назва посади	Кількість посад у 2019 р.	Кількість посад у 2020 р.	Кількість посад у 2021 р.
1.	Директор підприємства	1	1	1
2.	Лікар	10	14	20
3	Асистент-лікаря	-	1	2
4.	Медична сестра	2	3	5
5	Старший адміністратор-касир	-	-	1
6.	Адміністратор-касир	2	4	4

7.	Технічний працівник	1	1	1
	Усього	16	24	34

Кількість відвідувачів медичного центру ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ” за увесь час роботи (2 роки 10 місяців) щороку зростає, табл. Для отримання медичних послуг звертаються пацієнти, що проживають в м. Суми та Сумській області.

Таблиця 3.2 - Кількість відвідувачів медичного центру ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”

Рік	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість відвідувачів, осіб	1598	2474	3875

Фінансові результати діяльності медичного центру за 2020-2021 рр. наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Фінансові результати діяльності медичного центру

Місяць	Обсяг послуг у 2020р., грн.	Обсяг послуг у 2021р., грн
Січень	171 840,00	478 850,00
Лютий	192 140,00	467 625,00
Березень	171 880,00	497 700,00
Квітень	115 560,00	500 112,50
Травень	139 750,00	285 192,50
Червень	131 380,00	310 140,00
Липень	183 770,00	392 625,00
Серпень	201 272,00	445 150,00
Вересень	218 349,00	502892,50
Жовтень	224 195,00	539 137,50

Листопад	231 783,00	601 375,00
Грудень	243 028,00	626 875,00
Загальний обсяг	2 224 947,00	5 647 675,00

Структура витрат ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ” представлена на рис. 3.1.

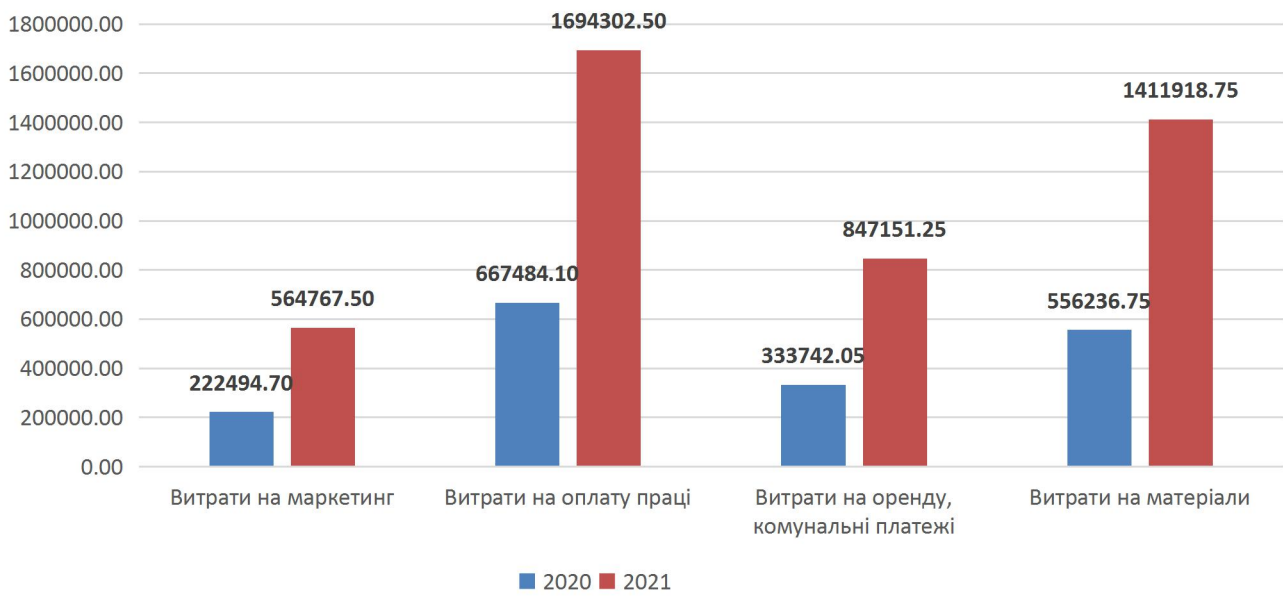


Рисунок 3.1 - Витрати ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ” (грн.) у 2020-2021 рр.

Аналіз доходів та витрат медичного центру показує, що у 2021 р. спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу доходів, що викликано розширенням переліку послуг, які надаються пацієнтам, зростанням кількості пацієнтів та відвідувачів центру. За структурою собівартості витрат найбільшими є витрати на оплату праці персоналу (37,5%) та витрати на матеріали (31,25%).

3.2 Аналіз HR-менеджменту приватного медичного центру ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”

Приватний медичний центр розташований у новій сучасній одноповерховій будівлі з окремим входом у житловому районі міста з високою густотою населення. Умови праці персоналу дотримані, витримані з урахуванням норм та правил надання різних видів медичних послуг. Приміщення центру має

потужність забезпечувати 40 відвідувань в день, фактична кількість відвідувань становить 45 відвідувань.

Персонал медичного центру працює за кабінетним принципом прийому відвідувачів. У ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ” площа розподілена наступним чином: реєстратура (1), гардероб (1); кабінет директора (1); ординаторська (1); кабінет ультразвукової діагностики (1); кабінет первинного огляду пацієнта лікарем (7), кабінет лазерної дерматокосметології (1), операційний блок (2), маніпуляційна (1), санітарне приміщення (1).

Аналіз персоналу за співвідношенням кількості чоловіків та жінок показує, що у медичному центрі працює 60 % жінок та 40% чоловіків. Вікова структура персоналу представлена наступним чином: 30-35 років (55%), 35-45 років (35%), 45-60 років (10%). Більшість співробітників на даний час перебувають у найбільш продуктивному віці від 30 до 50 років.

Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти наведена у табл.

Таблиця 3.4 - Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти у 2021 р.

Рівень освіти співробітників	Кількість осіб	Частка
Науковий ступінь	5	14,7%
Вища освіта	19	55,9%
Середня спеціальна освіта	9	26,5%
Середня освіта	1	2,9%
Всього	34	100%

Проаналізуємо показники, які свідчать про якість кадрового менеджменту на підприємстві. Так, найпершим чином розрахуємо коефіцієнт стабільності кадрів як індикатор якісного рівня організації управління підприємством, нормативне значення коефіцієнту стабільності кадрів становить від 90 до 95%.

$$K_{cm} = \frac{C_1}{C_{сер}} = \frac{24}{34} = 70,6\% \quad (3.1)$$

Середнє значення коефіцієнту стабільності кадрів свідчить про велику кількість співробітників, які були прийняті на роботу за останній рік (+10 осіб у 2021 р.).

Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі розраховується як співвідношення чисельності залученого персоналу на постійній основі за певний період до чисельності персоналу за відповідний період. Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі у 2021 році становить:

$$K_{зал}^{пост} = \frac{Ч_{зал}}{Ч_{сер}} = \frac{11}{34} = 32,6\% \quad (3.2)$$

Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі визначається як співвідношення чисельності залученого персоналу на тимчасовій основі за певний період до чисельності персоналу за відповідний період. У 2021 році цей коефіцієнт складає:

$$K_{зал}^{тимч} = \frac{Ч_{тимч}}{Ч_{сер}} = \frac{12}{34} = 35,3\% \quad (3.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів - це співвідношення працівників, що пішли (звільнені) з організації до чисельності працівників. При розрахунку коефіцієнта плинності кадрів нами враховувалися тільки штатні співробітники:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}} = \frac{1}{34} = 2,9\% \quad (3.4)$$

Значення коефіцієнту плинності кадрів 2,9 % говорить про відносну стабільність штату. Аналіз мотиву звільнення 1 особи з числа штатного персоналу у 2021 р. показує, що причиною був переїзд на постійне місце проживання в інше місто у зв'язку з причинами особистого характеру.

При працевлаштуванні лікарів у медичний центр ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ” значна увага зі сторони керівництва приділяється соціальній адаптації в колективі. Процес адаптації нового співробітника починається із ознайомленням його з місією та цінностями центру, статутом, посадовими інструкціями (або умовами договору), корпоративною організаційною культурою, цифровими та

комунікаційними технологіями медичного центру, нормами спілкування з відвідувачами та традиціями колективу.

Для працівників, які працюють за основним місцем встановлено фіксований оклад. Оклад є компенсацією працівникові за його роботу на посаді, якісне виконання в повному обсязі відповідних функцій на робочому місці, визначених посадовими інструкціями чи іншими документами підприємства.

Мотивація персоналу медичного центру досягається за рахунок матеріального стимулювання у вигляді додаткового преміювання (за результатами діяльності клініки) та за рахунок часткового або повного покриття витрат на професійний розвиток медичного персоналу. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці персоналу для досягнення цілей підприємства.

На сьогоднішній час для управління мотивацією у медичному центрі використовуються наступні методи:

1. Матеріального стимулювання - базується на прямій залежності: кількість наданих послуг визначає відсоток премії.
2. Нематеріального стимулювання - відзнаки, нагороди ("Лікар року"), направлення на професійні стажування тощо.

Можливості кар'єрного зростання в медичному центрі мають не всі категорії персоналу, зважаючи на невеликі розміри закладу. Для лікарів, які мають невеликий стаж медичної практики, є можливість перейти з посади асистента-лікаря на посаду лікаря після набуття ним відповідних практичних навичок та ухвалення рішення керівництва. Також адміністратори-касири можуть претендувати на посаду головного адміністратора, пропрацювавши на посаді не менше двох років.

3.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення HR-менеджменту для ефективної діяльності приватного медичного центру

Для удосконалення HR-менеджменту медичного центру необхідно впровадити практику опитування персоналу щодо рівня задоволеності умовами

роботи в цілому у ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ” , тобто отримання зворотного зв'язку від персоналу. Це дозволить вчасно реагувати на потреби, мотиви, проблеми співробітників організаційного характеру, які прямо або опосередковано впливають на результати діяльності приватного медичного центру, а також вибудувати відповідний стиль керівництва медичним центром та оптимізувати інструментарій управління персоналом.

Опитування передбачає орієнтовний набір питань, пов'язаних з організацією процесу здійснення лікарем медичної практики, які наведені в табл.

Таблиця 3.5 - Анкета для визначення рівня задоволеності умовами роботи в ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”

№ з/п	Формулювання запитання	Варіанти відповідей
1	Чи задоволені Ви санітарно-гігієнічними умовами праці?	Так/ні/частково/свій варіант відповіді
2	Чи задоволені Ви графіком роботи в медичному центрі?	Так/ні/частково/свій варіант відповіді
3	Чи вистачає Вам часу, відведеного на прийом пацієнта, для здійснення всіх необхідних дій та функцій?	Так/ні/ свій варіант відповіді
4	Чи є технічні складнощі з веденням електронних карток пацієнтів?	Так/ні/ свій варіант відповіді
5	Чи задоволені Ви підходами до нарахування оплати праці?	Так/ні/ свій варіант відповіді
6	Чи потребують Ваші підходи та практики лікування оновлення обладнання та апаратури?	Так/ні/ свій варіант відповіді
7	Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат в медичному центрі?	Задовільно/незадовільно/свій варіант
8	Які Ваші пропозиції для удосконалення управління діяльністю медичного центру?	Свій варіант відповіді

Сучасний розвиток ефективності роботи приватної клініки залежить, зокрема, від рівня мотивації медичного персоналу та його залучення до системи ключових показників ефективності. Західна практика роботи великих приватних

медичних центрів демонструє добре розвинену систему мотивації та чітко сформульовані показники ключових показників результативності.

Ключові показники результативності (Key Performance Indicator) – це інструмент, який допомагає проаналізувати ефективність діяльності персоналу, а також рівень досягнення поставлених цілей. Застосування даного інструменту сприяє мотивації персоналу виконувати свої функції та обов'язки та базується на досягненні певних результатів. За допомогою системи ключових показників результативності можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваної роботи, але й будувати ефективну систему оплати праці персоналу.

Взаємозв'язок цілей, результатів діяльності медичного центру, ефективної роботи колективу та матеріального стимулювання демонструє рисунок .

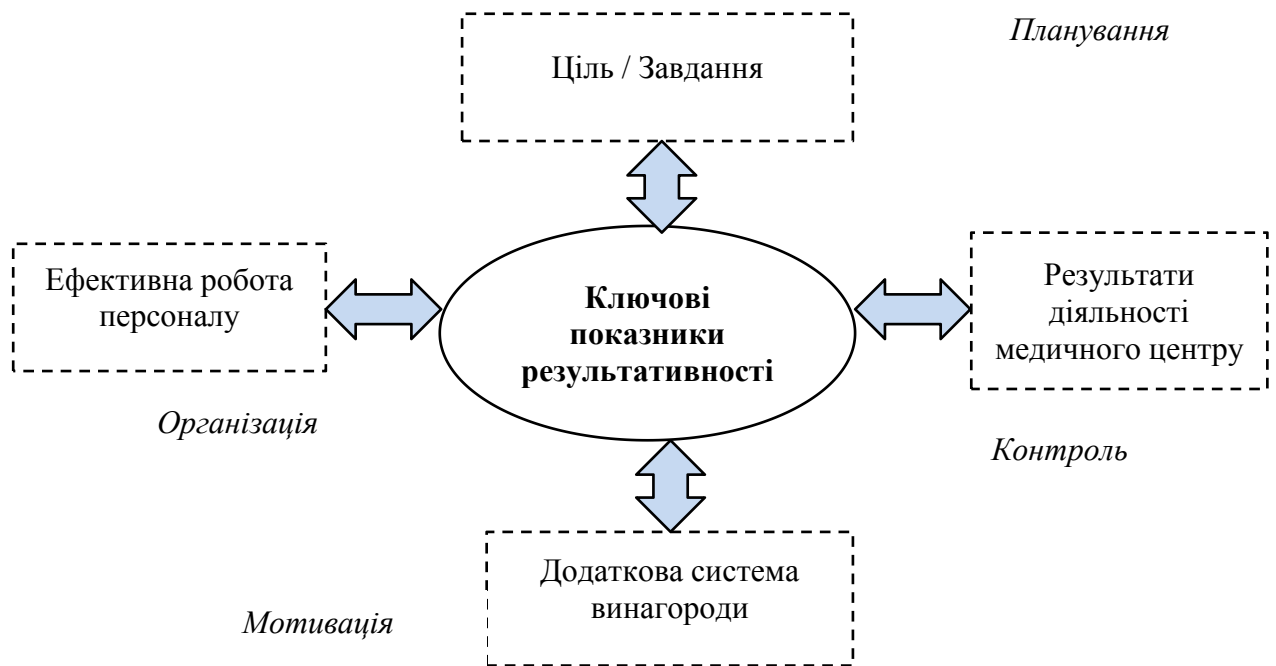


Рисунок 3.2 - Управління ефективністю роботи команди на основі ключових показників результативності

Система додаткової грошової винагороди на базі ключових показників результативності стимулює персонал досягати високих індивідуальних результатів, а також збільшувати власний внесок в загальноорганізаційні досягнення та фінансовий результат, у виконання стратегічних цілей.

Вимогами до системи ключових показників результативності для розрахунку додаткової грошової винагороди є: проста і зрозумілість для персоналу, економічно обґрунтовані розміри додаткової винагороди.

Застосування системи ключових показників результативності в мотивації персоналу медичного центру може мати такі переваги: орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за виконання завдань, що призводять до досягнення результатів; справедлива оцінка вкладу кожного співробітника в загальну успішну роботу та справедливий розподіл ризиків у разі несприятливих змін; можливість кожного співробітника вибудовувати роботу самостійно відповідно до власної системи мотивації; можливість враховувати при розподілі винагороди залежність між зростанням рівня професійного розвитку лікаря та кількістю наданих ним послуг; взаєморозуміння між персоналом (за що компанія готова його винагороджувати) та керівництвом (за які результати і яку винагороду заплатити співробітнику).

Ураховуючи високі показники безперервного зростання професійного розвитку медичного персоналу та схвальні відгуки про діяльність лікарів ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”, доцільним буде оптимізувати розрахунок додаткової винагороди персоналу на основі впровадження ключових показників результативності, які б включали параметри рівня професійного розвитку лікарів та оцінювання роботи лікаря пацієнтами (отримувачами медичних послуг) медичного центру.

ВИСНОВКИ

У роботі доведено вагому роль медичних кадрів у наданні медичних послуг населенню. Ефективне управління медичним персоналом сприятиме вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню. Саме тому управління процесами формування та розвитку кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Визначено, що стимулюючими факторами для переходу медичних кадрів у приватний сектор медичної практики є збільшення доходів та їх легалізація, покращення умов праці, адміністративна кар'єра, можливість професійного зростання. Перехід від стандартного управління персоналом до HR-менеджменту зумовлено важливістю вкладу мотивованого та задоволеного роботою персоналу у досягнення наступних корпоративних цілей: лояльність клієнтів, економія витрат і прибутковість.

Для розробки ефективної HR-стратегії необхідно враховувати стратегічні цілі розвитку клініки, цілі зовнішніх та внутрішніх клієнтів клініки, місію та цінності, підтримку керівників, володіння відповідними HR-технологіями, компетентний відділ кадрів, відповідальність та зміни.

Основні HR-процеси, які мають бути налагоджені в будь-якій компанії – це планування персоналу, підбір та адаптація, управління мотивацією, оцінка, контроль, прийняття кадрових рішень, розвиток, навчання, планування кар'єри, HR-бренд, комунікації, управління залученням. Ураховуючи, що метою приватних медичних центрів є досягнення позитивних фінансових результатів діяльності, HR-менеджмент має орієнтуватися, окрім традиційних, на такі технології підбору кадрів, які є ефективними у бізнес-середовищі.

Технологія HR-менеджменту в приватних закладах охорони здоров'я передбачає інвестиції у професійний розвиток медичного персоналу та впровадження систем оплати праці, побудованих на вимірюванні та оцінюванні внеску співробітників у реалізацію стратегії на основі досягнення ключових показників діяльності закладу. Безперервний професійний розвиток лікаря

включає постійне підвищення кваліфікації у формі формальної, неформальної та інформаційної освіти.

За допомогою економічних і неекономічних методів мотивації керівники впливають на працівників для активізації діяльності персоналу. Некономічні методи мотивації будуть найбільш ефективними після задоволення матеріальних потреб персоналу.

Для удосконалення HR-менеджменту медичного центру необхідно впровадити практику опитування персоналу щодо рівня задоволеності умовами роботи в цілому у ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”, тобто отримання зворотного зв'язку від персоналу. Це дозволить вчасно реагувати на потреби, мотиви, проблеми співробітників організаційного характеру, які прямо або опосередковано впливають на результати діяльності приватного медичного центру, а також вибудувати відповідний стиль керівництва медичним центром та оптимізувати інструментарій управління персоналом.

Ураховуючи високі показники безперервного зростання професійного розвитку медичного персоналу та схвальні відгуки про діяльність лікарів ТОВ “ВЕРБА МЕДІКАЛ”, доцільним буде оптимізувати розрахунок додаткової винагороди персоналу на основі впровадження ключових показників результативності, які б включали параметри рівня професійного розвитку лікарів та оцінювання роботи лікаря приватного медичного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11> (дата звернення 11.11.2021)
2. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. 2020. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. . Організація охорони здоров'я, Т. 12 № 1 (84). URL: <https://umv.com.ua/kadrove-zabezpechennya-galuzi-oxoronizdorov-ya-v-ukraini-ta-sviti-suchasni-vikliki/> (дата звернення 11.11.2021)
3. Мазур І. Кадровий потенціал медичної галузі забезпечить ефективні реформи. URL:<https://www.vz.kiev.ua/iryna-mazur-kadrovuj-potentsial-medychnoyi-galuzi-zabezpechyt-efektyvni-reformy/> (дата звернення 06.12.2021)
4. Богомаз В. Медицинские кадры и качество медицинской помощи. URL: <https://www.umj.com.ua/article/133067/effektivnaya-organizatsiya-i-upravlenie-personalom-v-chastnoj-meditsine-ili-kadry-reshayut-vse> (дата звернення 11.11.2021)
5. Заїка В. Медичний менеджмент. CEO «ClinicPRO Consulting» URL: <https://profpressa.com/articles/medichnii-menedzhment> (дата звернення 11.11.2021)
6. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlin_skih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf.(дата звернення 23.11.2021)
7. Гоменюк М.О. Особливості менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів ХІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. / Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. – Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021.С. 36-39
8. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М. HR-менеджмент в системі управління комерційним підприємством: монографія. М-во освіти і науки

РФ, ТГТУ. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 95 с. DOI: 10.17117/mon.2016.09.01 (дата звернення 02.12.2021)

9. Кірянова О. Реінжиніринг HR-процесів в медичних установах «Приватна медицина як авторське мистецтво. Кадрові варіації» у рамках 9-го Спеціалізованого бізнес-форуму «Приватна медицина в Україні-2018. Діалектика медреформи: від загального до приватного», що відбувся 24–25 жовтня 2018 р. у Харкові. URL: <https://www.umj.com.ua/article/133067/effektivnaya-organizatsiya-i-upravlenie-personalom-v-chastnoj-meditsine-ili-kadry-reshayut-vse>].(дата звернення 19.11.2021)

10. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. (2017). Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В. 210 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9A%D0%9C%202017%3D%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%A2%D0%9A%D0%90.pdf> (дата звернення 17.11.2021)

11. Черненко О. Персонал в приватній медицині: що болить у власника? URL: <https://www.trush.com.ua/blog/personal-v-chastnoy-medicine-hto-bolit/> (дата звернення 27.11.2021)

12. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Зелена М.І., Данілкова А.Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 1. С. 239-251. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-42 (дата звернення 11.11.2021)

13. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. P. 601–606.]

14. Вудраф Ч. 2005. Центры развития и оценки. М.: НИРО. 213 с.

15. Нікишина А.Л. Хедхантинг як новий напрямок підбору персоналу. HeadHunting (хедхантинг) – ефективний метод точкового підбору персоналу. URL:<https://delovyelyudi.ru/uk/kostyumu/hedhanting-kak-novoe-napravlenie-podbora-personala-headhunting-hedhanting/>(дата звернення 11.11.2021)
16. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>.(дата звернення 15.11.2021)
17. Бутусевич А. (2017). Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Управління персоналом. №23 (155) . URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>. (дата звернення 11.11.2021)
18. Стратегія розвитку медичної освіти в Україні. Міністерство охорони здоров'я в Україні. URL: https://moz.gov.ua/uploads/1/8475-medical_education_analytics.pdf (дата звернення 01.12.2021)
19. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. (2019). Проект USAID "Підтримка реформи охорони здоров'я". Київ. 133.
20. Ильин, И.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / И.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
21. Методичні рекомендації для приватного практикуючого лікаря на рівні первинної медичної допомоги / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2019/09/manual-for-private-doctor_UA.pdf (дата звернення 05.11.2021)
22. Шубин А.Г. 2019. Модели мотивации врачебного персонала коммерческой клиники. URL: <https://www.privatmed.ru/article/35/139/2434/>.(дата звернення 01.11.2021)
23. Офіційний сайт Медичного центру “Верба Медікал”. URL: <https://verba-clinic.com/> (дата звернення 11.11.2021)
24. Долішній І.М., Колодійчук. А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. URL:

http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_5/211_Dolishnij_20_5.pdf (дата звернення 11.11.2021)

25. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 3-8.

26. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

27. Берестова О. Система мотивации медицинского персонала. Гонка за процентами? <https://retail-loyalty.org/expert-forum/sistema-motivatsii-meditsinskogo-personala-gonka-za-protsentami/> (дата звернення 01.12.2021)

28. Клименко О. 2017. Підбір персоналу: основні підходи, етапи, методи. Практика управління медичним закладом. №9.С.72–84

29. Абесінова О.К. (2015). Аналіз плинності кадрів, як скалдова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. № 2 (17) URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/09.pdf>

30. Kotenko, S., Kobushko, Ia., Heiets, I., & Rusanov, O. (2021). KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. Health Economics and Management Review, 2(2), 31-42. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-04>