

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕПІЗООТОЛОГІЇ ТА ІНФЕКЦІЙНИХ ХВОРОБ

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРИНАРНОЮ КЛІНІКОЮ

Підготував: **Зажарський В.В.,**
кандидат ветеринарних наук, доцент



2016



ПЛАН

1. **Значення практики управління.**
2. **Відносини працівника і роботодавця.**
3. **Анкетування при наймі персоналу.**
4. **Система оплати праці.**
5. **Принцип рівних умов при виплаті зарплатні.**

1. ЗНАЧЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

Багато малих приватних ветеринарних лікарень не досягають великих успіхів у справі управління персоналом. Більшість лікарів ветмедицини не аналізують ділову активність, необхідну для успішного управління співробітниками (тільки 40% менеджерів впроваджують у себе на підприємстві заходи заохочення співробітників, з них 25% оцінюють рівень задоволеності співробітників).

Аналіз коефіцієнта використання базових технологій управління персоналом виявив:

- 30% керівників володіють формальними критеріями і стандартною процедурою найму;**
- 40% застосовують на своїх підприємствах посадові інструкції;**
- лише 25 % проводять щорічний аналіз ефективності.**

Часто адміністративні функції в приватних ветеринарних клініках виконує 1 людина - засновник або менеджер, який відповідає за всі сфери діяльності:

- фінанси;**
- маркетинг;**
- персонал.**

Такий менеджер має повну вищу ветеринарну освіту (магістр) і не володіє необхідною підготовкою в галузі управління.

Формування першокласної команди і підтримання в ній високого рівня задоволеності і мотивації - нелегке завдання.

У більшості людей *здатність керувати* не є вродженою.

Здатність керувати - набутий навик, як виконання *оваріогістеректомії, правильне введення катетера* .

ВАЖЛИВІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- Скорочення плинності (текучість) кадрів;**
- При нестачі персоналу клініка не зможе забезпечити високий рівень ветеринарного обслуговування пацієнтів;**
- Зберегти високий рівень лояльності клієнтів;**
- Досягти фінансового процвітання.**

Втрата співробітників спричиняє значні витрати: час і гроші, необхідні для пошуку, збору та аналізу резюме, найму, підготовка нового спеціаліста ветеринарної медицини.

Найбільш високі непрямі витрати:

- **Зниження продуктивності після відходу співробітника;**
- **Порушення робочого процесу;**
- **Втрата клієнтів через незадовільний рівень послуг;**
- **Збільшення емоційних і фізичних навантажень на працюючих працівників, які змушені виконувати додаткові обов'язки (вартість втрати співробітника становить від однієї третини до двох його річних заробітків).**

ПРИЧИНА ЗВІЛЬНЕННЯ СПЕЦІАЛІСТІВ

(не заради більш високого рівня оплати; можливості зросту).

Незадоволеність керівництвом і методами управління на підприємстві:

- 1. Помилка при наймі.**
- 2. Відсутність або незадоволена якість навчання.**
- 3. Невиправдано довге очікування керівника.**
- 4. Неувага менеджера до потреб співробітника.**

2. ВІДНОСИНИ ПРАЦІВНИКА І РОБОТОДАВЦЯ.

Час , коли робота і регулярна зарплата були єдино важливими для службовців факторами пройшло. Відносини працівника і роботодавця тепер будуються як відносини між рівними. Менеджеру необхідно пропонувати щось більше, ніж гроші, щоб зберегти штат, що дозволить ефективно організувати роботу.

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

| | Прийом на роботу | |
|---------------------|--|---|
| Посадова інструкція | <ul style="list-style-type: none">● Збереження кадрів ●● Лояльність ●● Ефективність ●● Професійний ріст ● | Підготовка до навчання |
| Заробітна плата | | <ul style="list-style-type: none">▲ Лідерство▲ Ефективне управління▲ Професіоналізм |
| Оцінка якості | | Мотивація |

Складові задоволення роботою (К. Бленчард)

| ДУМКА ПРАЦІВНИКІВ | ДУМКА РОБОТОДАВЦЯ |
|---|-------------------------------|
| Визнання цінності виконуваної роботи | Висока заробітна плата |
| Відчуття своєї необхідності | Стабільність роботи |
| Допомога у вирішенні особистих проблем | Просування по службі |
| Стабільність роботи | Добрі умови роботи |
| Висока заробітна плата | Цікава робота |

Роботодавці часто не мають уявлення про бажання своїх співробітників

МЕНЕДЖЕРУ НЕОБХІДНО ПАМ'ЯТАТИ:

- 1. Ваші бажання можуть не мати нічого спільного з бажаннями працівників.**
- 2. Не можна стверджувати, що точно знаєте, чого хочуть співробітники.**
- 3. Мотивація працівників дуже різноманітна.**
- 4. Кращий спосіб дізнатися, чого хочуть працівники - запитати їх про це.**

3. АНКЕТУВАННЯ ПРИ НАЙМІ ПЕРСОНАЛУ.

Причини невдалого процесу найму:

- **Менеджер не має** повного уявлення про особливості посади, на яку приймає співробітника.
- **Менеджер не розуміє** культурних особливостей своєї клініки і не відчуває, хто вдало впишеться в її колектив.
 - **Менеджер не володіє** достатньою інформацією про претендента.
 - При прийнятті на роботу приділяють увагу тільки професійним навичкам, **ігнорує комунікабельність.**
 - **Менеджер не запам'ятовує** достатньо інформації про кожного кандидата після інтерв'ю, щоб прийняти правильне рішення.

АНКЕТА.

- **Основні дані про кандидата** (ім'я, посада, на яку ведеться відбір, дата інтерв'ю)
- **Процес обробки заяви претендента:**
 - Чи повністю кандидат заповнив заяву, наскільки акуратно? Чи є орфографічні помилки?
 - Чи є перерва зайнятості? Часта зміна роботи? Недостатній кар'єрний ріст?
 - Чи підписав кандидат заяву, поставив дату?
- **Інтерв'ю**
 - Які питання задавали кожному кандидату, які відповіді?
 - Чи зміг кандидат пояснити причину звільнення з попередніх місць роботи?
- **Рекомендації**
 - Чи збігається інформація з тим, що сказав чи вказав в резюме кандидат?

- **Перевірка анкетних даних**

- **Перевірка освіти кандидата.**

- **Загальні дані про сильні і слабкі сторони кандидата** (професійну майстерність, комунікабельність, досвід роботи) »Чотирирічний досвід роботи секретарем приймальні в клініці»; «Немає досвіду роботи»; «Відповідає на питання ясно і стисло»; »На задані питання не відповів - перевів розмову на іншу тему».

- **Інші спостереження:** «Кандидата важко зрозуміти, невиразно говорить по телефону», «Одягнений акуратно і у відповідному стилі».

4. СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ.

Дуже мало менеджерів отримують задоволення від процесу оцінки роботи колег незалежно від того, чи оцінюють вони її неофіційно або беруть участь у річній атестації.

Причина: мало хто любить критикувати або піддаватися критиці.



Суть зауваження важлива, але ефективність залежить від того, як воно зроблено. Слід оцінювати вчинки людини, а не його характер. Приклад: Петро Іванович - працює в нашому готелі для тварин. Він дуже добре доглядає за тваринами, годує, вони в чистоті але П.І. не надає лікарю інформацію про стан тварин. Ми говоримо «П. І., Ви не проявляєте ініціативи. Вам потрібно краще працювати. Я вже втомився, повертаючись сюди, постійно знаходити хворих тварин».

Але це не допомагає. П.І. сприймає наші слова як особисту образу, починає наводити приклади прояву ним ініціативи. Йому незрозуміло, чого від нього хочуть.





Краще сказати: "П.І., Ви не завжди досить оперативно інформуєте лікарів про те, що тварина відмовляється від корму. Нам необхідно дізнаватися про це якомога швидше, щоб встановити, чи не захворів собака".

П.І. можуть не сподобатися наші слова про те, що він не виконує роботу на належному рівні, але його реакція на це зауваження буде спокійніше. Він не відчуває особистої образи, отримав чіткі вказівки, що слід зробити для поліпшення ситуації.



ПОЗИТИВНІ ЗАУВАЖЕННЯ

Наприклад: «Олена Іванівна, ми дуже задоволені Вашою роботою, Ви дуже чуйні і завжди готові прийти на допомогу».

Звичайно, Олена Іванівна буде рада почути це - всі ми любимо, коли нас хвалять. Але вона не знає точно за що ми її хвалимо і що саме їй потрібно продовжувати робити.

Краще сказати: «Спасибі Вам, О.І., за те, що Ви допомагаєте адміністратору після закінчення своєї роботи в лабораторії. Це для нас велика підтримка у другій половині дня, коли всі ми так зайняті» .



КОРЕГУВАЛЬНІ ЗАУВАЖЕННЯ

Коригувальні зауваження співробітнику слід робити наодинці.

(Виняток: випадки, коли необхідно запобігти дії співробітника, які можуть призвести до травми або загибелі тварини).



ПОХВАЛА

Похвалу висловлювати завжди публічно - це не тільки принесе задоволення працівнику, а й спонукає інших чинити так само, як і він.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ЗАОХОЧЕНЬ

- **Який оптимальний спосіб оплати праці персоналу ветеринарної клініки?**
- **Чи існує справедливий, ефективний і мотивуючий спосіб оплати праці персоналу?**
- **Чому на одні й ті ж заохочення деякі співробітники реагують краще, ніж інші?**
- **Чому різні заохочення іноді призводять до конфліктів на підприємстві?**

Системи оплати праці - потужний засіб модифікації поведінки персоналу, недостатньо продумана система заохочення набагато гірше для ветеринарної клініки, ніж повна відсутність системи. Немає сенсу виплачувати спеціалісту винагороду , не оцінивши об'єктивно результати його роботи. Необхідно оцінити і письмово зафіксувати конкретні завдання для співробітників , зустрічатися з ними (4-12 разів на рік) для аналізу роботи.

Заохочувальні виплати - кінцевий результат такої оцінки.

проблеми:

- ▲ **конкуренція між ветеринарними лікарями за клієнтів;**
- ▲ **скарги клієнтів на:**
 - **занадто короткий час прийому;**
 - **високі ціни;**
 - **невиконання лікарських обов'язків.**

УСПІШНА СИСТЕМА ЗАОХОЧЕНЬ -
об'єктивне відображення критерій
оцінки ветеринарного лікаря (якість
ветпослуг, взаємовідношення з
клієнтами, вирішення адміністративних
питань, отримання прибутку від роботи).

СБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ЗАХОЧЕНЬ

| | | |
|--|--|---|
| Фіксована частина зарплати | 500 грн/1 роб.день | |
| Регулюєма частина зарплати | Від 0 до 125 грн додатково, в залежності від результатів оцінки ефективності роботи | |
| Критерії оцінки ефективності роботи | Доля у загальному результаті | Показники ефективності |
| Формування доходів клініки | 30% | Дохід до видачі податків в 5 разів перевищує фонд заробітної плати. |
| Якість надання послуг клієнтам | 30% | Понад 85% опитаних клієнтів стверджують, що знову повернуться до послуг лікарні. |

| | | |
|---|-------------|---|
| Уміння навчати молодший ветперсонал і управляти його роботою | 20% | 80% молодшого ветперсоналу лікарні оцінюють отриману підготовку на «добре» або «відмінно». |
| Виконання внутрішнього розпорядку лікарні | 20% | На думку менеджера |
| ВСЬОГО | 100% | |

5. ПРИНЦИП РІВНИХ УМОВ ПРИ ВИПЛАТІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.

Ніщо не позбавляє людей мотивації більше, ніж більш високий рівень оплати у тих, хто працює гірше або так само, як вони!

Це відбувається через недогляд менеджера. Приклад: 3 роки тому клініка прийняла на роботу лаборанта з оплатою 25 грн/1год. За цей час їй двічі підвищували зарплату. Зараз вона отримує 30 грн/год. Але при наймі нової лаборантки виявилось, що розмір оплати праці становив 30 грн/год. **Диплом у обох лаборантів однаковий, але перша знає клієнтів, режим роботи, комп'ютерну систему. Чи справедлива зарплата, чи впізнає вона про це?**

Для виключення такої ситуації клініка повинна проводити оцінку дотримання принципу рівних умов при оплаті праці не менше одного разу на рік (краще 4-12 разів) - перед виконанням оцінки ефективності роботи співробітників, коли попередні підсумки підбито і необхідно визначити суми підвищень по зарплаті.

На кожного співробітника необхідно підготувати робочі таблиці з наступною інформацією:

- Прізвище, ім'я;**
- посада;**
- графік роботи (повна або часткова зайнятість);**
- погодинна оплата;**
- оклад за місяць;**
- дата останнього підвищення заробітної плати;**
- сума останнього підвищення заробітної плати;**
- дата прийому на роботу.**

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!