Економіка

УДК 614.2:615.1:658

Братішко Юлія Сергіївна
доктор фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Bratishko Yuliia
Doctor of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0002-3831-8722

Посилкіна Ольга Вікторівна
доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Posikina Olga
Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0003-4529-4332

Літвінова Олена Вячеславна
доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Litvinova Helen
Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0001-9792-9761

Деренська Яна Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Derenskaya Yana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0001-7428-6249

Гладкова Ольга Вячеславна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Gladkova Olga
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0003-1717-5694

Зборовська Тетяна Володимирівна
кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Zborovska Tetyana
Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0002-1670-3507

Лісна Анастасія Геннадіївна
кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Lisna Anastasiya
Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0003-3863-8889

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVOLVEMENT OF HEALTHCARE PERSONNEL

Анотація. *У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи дослідження та оцінки рівня залученості персоналу, який працює в організаціях системи охорони здоров'я України, а саме закладів охорони здоров'я, закладів вищої освіти, які підпорядковані Міністерству охорони здоров'я України та аптек, аптечних мереж. Залученість персоналу до командної роботи персоналу саме цих організацій є невід'ємною складовою ефективної діяльності суб'єктів системи охорони здоров'я, підвищує довіру до вітчизняної медицина та фармації, підвищує ефективність та належний рівень медичної та фармацевтичної допомоги населенню, що особливо актуально під час військового стану. Доведено, що залученість персоналу підвищує прибуток організацій, збільшує темпи їх зростання, підвищує задоволеність клієнтів (пацієнтів, споживачів медичних послуг, здобувачів вищої освіти медичних та фармацевтичних закладів вищої освіти), сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, укріплює трудову дисципліну, знижує плинність медичного та фармацевтичного*

персоналу. У статті удосконалена та адаптована до особливостей діяльності закладів охорони здоров'я та фармацевтичних організацій методика оцінювання залученості персоналу до командної роботи, що й було метою проведених досліджень. Надані результати анкетування персоналу щодо рівня їх залученості. Зроблено оцінювання впливу рівня залученості персоналу на рівень лояльності споживачів. Зроблено висновок про те, що багато в чому залученість персоналу залежить від керівника організації та його сприйняття важливості управління цим процесом. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва. Визначена велика роль керівника в управлінні залученістю персоналу, керівнику необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організовуйте зустрічі віч-на-віч та неформальні заходи, що допоможе створити довірчі відносини між працівником та роботодавцем. Отже, залученість персоналу є важливим напрямком управління медичним та фармацевтичним персоналом.

Ключові слова: *персонал, залученість, медицина, фармація, заклад охорони здоров'я, фармацевтична організація.*

Summary. *The article substantiates theoretical and methodological approaches to research and assessment of the level of involvement of personnel working in organizations of the healthcare system of Ukraine, namely healthcare institutions, institutions of higher education, which are subordinate to the Ministry of Health of Ukraine and pharmacies, pharmacy chains. The involvement of personnel in the teamwork of the personnel of these organizations is an integral part of the effective activity of the subjects of the health care system, increases confidence in domestic medicine and pharmacy, increases the effectiveness and level of medical and pharmaceutical assistance to the population, which is especially important during the military situation. It has been proved that the involvement of personnel increases the profit of organizations,*

increases their growth rate, increases the satisfaction of customers (patients, consumers of medical services, applicants for higher education of medical and pharmaceutical institutions of higher education), promotes the productivity of personnel, strengthens labor discipline, reduces the turnover of medical and pharmaceutical personnel. The article improves and adapts to the peculiarities of health care institutions and pharmaceutical organizations the methodology for assessing the involvement of personnel in team ro-bots, which was the purpose of the conducted studies. The results of personnel questionnaire regarding their level of involvement are provided. An assessment of the impact of the level of personnel involvement on the level of consumer loyalty has been made. It is concluded that in many respects the involvement of personnel depends on the head of the organization and his perception of the importance of managing this process. If employees are involved, they are loyal to the company, changes, innovations and support management's intentions. A large role of the head in managing the involvement of personnel is defined, the head needs to be interested in the moral condition of employees, regularly provide them with feedback, organize face-to-face meetings and informal events, which will help create a trusting relationship between the employee and the employer. Therefore, staff engagement is an important focus of medical and pharmaceutical personnel management.

Key words: *personnel, involvement, medicine, pharmacy, healthcare institution, pharmaceutical organization.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні роль медичного та фармацевтичного персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), закладів вищої освіти (ЗВО), які знаходяться у підпорядкуванні Міністерства охорони здоров'я України та фармацевтичних компаній (ФК) є однією з головних. Саме тому питанням управління медичним та фармацевтичним персоналом

та побудови системи їх самоменеджменту має приділятись достатньо уваги з боку топ-менеджменту. Залученість персоналу до командної роботи персоналу саме ЗОЗ, медичних та фармацевтичних ЗВО та ФК є невід'ємною складовою ефективної діяльності суб'єктів системи охорони здоров'я, підвищує довіру до вітчизняної медицина та фармації, підвищує ефективність та належний рівень медичної та фармацевтичної допомоги населенню, що особливо актуально під час військового стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження Інституту Геллапа [1], у якому брали участь 49928 компаній, 1,4 млн. співробітників з 49 галузей у 34 країнах, виявило, що в компаніях із вищим рівнем залученості співробітників: прибуток компанії – на 22 % вище, темпи зростання компанії – на 90 % вище, задоволеності клієнтів – на 12 % вище, продуктивність праці – на 21 % вище, прогулів серед співробітників – на 37 % нижче, на 70 % менше травм на робочому місці, а плинність кадрів – на 25 % нижче.

З огляду на це, і на те, що сьогодні вітчизняна медицина і фармація характеризується дуже високими показниками плинності кадрів (при нормі у 5 % плинність серед фармацевтів сягає 25-30 %, серед лікарів – 12-18 %, серед науково-педагогічного персоналу медичних та фармацевтичних ЗВО – 10-12 %) та дуже високим ступенем професійного вигорання (93 % медичного та фармацевтичного персоналу зазначають, що зараз або у недавньому минулому відчували (відчувають) щире бажання змінити роботу), вважаємо необхідним рекомендувати вітчизняним ЗОЗ, медичним та фармацевтичним ЗВО та ФК вживати активні заходи із підвищення залученості персоналу. Отже, сьогодні лишається актуальною методологічна проблема оцінювання рівня залученості персоналу, результати якого необхідні для управління цим процесом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є удосконалення та адаптування до особливостей діяльності

ЗОЗ, медичних та фармацевтичних ЗВО та ФК методики оцінювання залученості персоналу до командної роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює і надихає працівників виконувати свою роботу з максимальною самовіддачею, незалежно від їхнього віку, статі та умов роботи в компанії [2].

Залученість персоналу – це, в першу чергу, схильність людини до участі в тій чи іншій трудовій діяльності, яка складається з трьох компонентів: знання, інтерес і результативність. Знання про роботу, яку працівник виконує, в поєднанні з бажанням розбиратися у віяннях, бути в курсі нововведень і очевидною результативністю його роботи якраз і формують його залученість [3].

Як стверджують провідні фахівці з управління персоналом, залученість – це не характеристика і не якість окремого співробітника. Перш за все, рівень залученості – це результат стратегії керівництва.

Керівникам ЗОЗ, ЗВО та ФК необхідно вживати заходи з підвищення залученості, якщо самодіагностовано таке: співробітники імітують трудову діяльність, займаються на роботі другорядними або особистими справами; співробітники збираються по «неформальних» групах і дружать один проти одного в робочий час; у разі виникнення складних ситуацій співробітник не бере на себе відповідальність, а дотримується вказівок керівника; співробітники всіляко протидіють усім нововведенням та ініціативам; співробітники різних відділів або не спілкуються взагалі, або між ними часто виникають конфлікти; керівники середньої ланки не здатні мотивувати своїх підлеглих; співробітники працюють «від дзвінка до дзвінка»; у компанії високий рівень плинності кадрів; співробітники часто зривають терміни робіт.

У медицині та фармації недостатня залученість медичного та фармацевтичного персоналу впливає на ділову репутацію ЗОЗ, ЗВО та ФК,

та в цілому на рівень довіри до вітчизняної охорони здоров'я, особливо під час військового стану. Залучені повною мірою співробітники краще розуміють стан справ компанії під час кризових періодів і допомагають пережити такі періоди з меншими втратами, особливо, коли немає на що мотивувати людей. Залученість персоналу – це значно більше, ніж лояльність, і її оцінювання потребує певної методики.

Достатньо розповсюдженою у світовій практиці є дослідження залученості за методологією Gallup G12 [1]. Методологія є достатньо універсальною і може застосовуватись для оцінювання медичного та фармацевтичного персоналу. Існує лише певне умовне обмеження за чисельністю респондентів – їх має бути мінімум 5 осіб, але це пов'язано більше із забезпеченням анонімності процедури. Також ця методологія повністю ізолює керівника для усунення можливого морального тиску. Складність полягає у створенні атмосфери довіри, щоб працівники могли надавати чесні відповіді. Тому важливо залучити стороннього фахівця для опитування та обробки результатів. Бо менталітет вітчизняного медичного та фармацевтичного персоналу такий, що більшість персоналу «боїться» чесно відповідати через загрозу втратити роботу або зазнати погіршення рівня оплати або умов праці. І це ще раз свідчить про низьку залученість персоналу, розрізненість та відсутність колективної впевненості у роботодавцеві. Дуже важливо, щоб співробітники довіряли та знали керівництво, що за чесну та навіть неприємну відповідь, їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть правду.

Фахівці Gallup стверджують, що питання покривають базові потреби співробітника: «Що я отримую від компанії?», другий пласт позначає особистий внесок співробітника та відповідає на питання: «Що я даю?», третій пласт залученості позначає роботу в команді. Відповідає на запитання: «Чи являюся я частиною команди та компанії?», четвертий пласт має на увазі зростання фахівця. Він відповідає на питання: «Як я росту?».

Під час аналізу результатів потрібно дивитися не тільки на загальний показник за питаннями, а й брати до уваги ці 4 блоки. Це допоможе зрозуміти, чи добре вони опрацьовані та закриті ці потреби в компанії.

Нами розроблена анкета, яка є удосконаленою версією описаної методики. Опитування призначене для дослідження залученості персоналу ЗОЗ, ЗВО медичного та фармацевтичного профілю та ФК.

Шкала оцінювання пропонується наступна: 1 бал – абсолютно не згоден; 2 бали – не згоден; 3 бали – нейтрально; 4 бали – згоден; 5 балів – абсолютно згоден.

Перелік напрямків оцінки запропонований наступний:

1. Мій роботодавець має цілісну систему управління персоналом. Я відчуваю, що мій роботодавець цінує та поважає мене.

2. Мій роботодавець має документовану Стратегію управління персоналом, я відчуваю себе частиною цієї стратегії.

3. Мій роботодавець має відокремлену службу управління персоналом, або посаду менеджера з персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює.

4. Я знаю, що мій роботодавець постійно проводить аудит персоналу, або рейтингування (оцінювання). Результати оцінки мені відомі і зрозумілі.

5. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують.

6. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше.

7. Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату.

8. Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату.

9. Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час.

10. Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі.

11. На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмію робити найкраще. Керівник знає мої сильні сторони, розуміє, що у мене виходить найкраще та намагається підбирати завдання за цими критеріями.

12. За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Мою роботу відзначив мій керівник або мій колега, чия думка є важливою для мене.

13. Мені здається, що мій безпосередній керівник або колега піклується про мене як про особистість. У мене є неформальні зустрічі просто за чашкою кави, щоб поговорити, обговорити якісь проблеми та інше. Керівник розуміє мої подальші плани, знає мої особистісні інтереси.

14. У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку я можу рости, забезпечує мій розвиток. В індивідуальних планах розвитку заплановані тренінги та інші заходи щодо мого розвитку.

15. Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Керівник цікавиться моєю думкою, прислуховуються до мене. В мене на роботі не авторитарна модель роботи, а дискусійна з залученням співробітників до розв'язання будь-яких питань.

16. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі, місію, завдання компанії. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей всієї компанії.

17. Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Мені важливо приходити на роботу та розуміти, що мої колеги теж залучені, працюють на результат, переживають за спільну справу, намагаються зробити свою роботу добре.

18. У моїй компанії працює один (або декілька) з моїх кращих друзів. У мене на роботі є людина, з якою я можу просто піти випити кави на кухні, поговорити, поділитися своїми проблемами, сходити разом на обід.

19. За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. У мене були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності моєї роботи.

20. Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та росту. Компанія надавала мені можливості підвищувати свої професійні скілли, проходити курси та професійно розвиватися.

Залучені нами експерти, які обізнані на питаннях управління персоналом та соціального менеджменту у медицині та фармації, у кількості 132 особи надали відповіді на поставлені питання.

Рівні залученості персоналу пропонуємо застосовувати такі:

Рівень «Залученість» – підсумкова оцінка 80-100 – співробітник постійно вдосконалює і покращує підходи до досягнення результатів. Своїм прикладом сприяє появі лояльних і залучених колег. Підхід керівника: поступово підвищувати статус залежно від рівня досягнень і заслуг.

Рівень «Лояльність» – підсумкова оцінка 70-79 – співробітник працює з ентузіазмом, створюючи результати, що перевершують рівень його винагороди. Агітує інших наслідувати цей приклад. Підхід керівника: організувати серед таких співробітників атмосферу групової змагальності, підвищувати статус до рівня наставника, керівника.

Рівень «Задоволення» – підсумкова оцінка 60-69 – працює з інтересом, але не прагне створити результати краще. Підхід керівника: організувати змагання співробітника з самим собою, ставити амбітні цілі, які потрібно виконати спільно з керівником або з більш залученим співробітником.

Рівень «Терпіння» – підсумкова оцінка 50-59 – виконує роботу без ентузіазму, але не розглядає перехід в іншу компанію. Підхід керівника:

залучати до обговорення питань щодо організації роботи та виконання завдань, та до обговорення ініціатив, внесених іншими співробітниками.

Рівень «Незадоволеність» – підсумкова оцінка 40-49 – співробітник не досягає результату, але активно імітує діяльність, яку він нібито направив на його отримання. Виконує тільки несуттєві завдання, швидше за все, потай підшукує альтернативне місце роботи. Підхід керівника: цікавитися думкою з приводу раніше прийнятих змін в організації робіт, провокувати інтерес до обговорення проблем і завдань компанії, поступово залучати до висунення власних ініціатив.

Рівень «Нелояльність» – підсумкова оцінка 30-39 – працівник активно обговорює з іншими мінуси роботи в компанії, засуджує політику керівника, демотивує інших співробітників, при цьому бере участь тільки в спільному виконанні роботи і не може досягти задовільного результату самостійно. Підхід керівника: необхідно припинити розмови, при необхідності ізолювати від інших і видати індивідуальні завдання, поступово повертати до роботи в команді і реалізації загальних завдань.

Рівень «Шкідництво» – підсумкова оцінка 20-29 – працівник повністю усвідомлено влаштовує саботаж досягнення цілей компанії, при цьому залучає в цей процес інших співробітників, чим провокує нераціональне використання можливостей і ресурсів компанії. Підхід керівника: співробітника потрібно звільнити, будь-які інші дії, які теоретично можуть спричинити за собою зміну працівника в кращу сторону – це все одно зайві витрати часу, сил, ресурсів коштів без будь-якої гарантії на успіх.

Дуже важливо, щоб співробітники довіряли та знали керівництво, що за чесну та навіть неприємну відповідь, їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть правду.

Отже, залученість – важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії. Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника

та його сприйняття. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва. Необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організовуйте мітинги один на один та неформальні зустрічі. Це допоможе створити довірчі відносини. Співробітник працює з ентузіазмом, створюючи результати, що перевершують рівень його винагороди. Агітує інших наслідувати цей приклад. Підхід керівника: організувати серед таких співробітників атмосферу групової змагальності, підвищувати статус до рівня наставника, керівника.

Склад експертів-учасників анкетування за сферами роботи наведено на рис. 1. До категорії іншої сфери належали співробітники медичних та науково-дослідних лабораторій. Експерти ретельно обирались з точку зору освіти, кваліфікації та досліду роботи та наявних компетентностей з управління медичним, науково-педагогічним та фармацевтичним персоналом. Результати анкетного дослідження наведені у табл. 1.

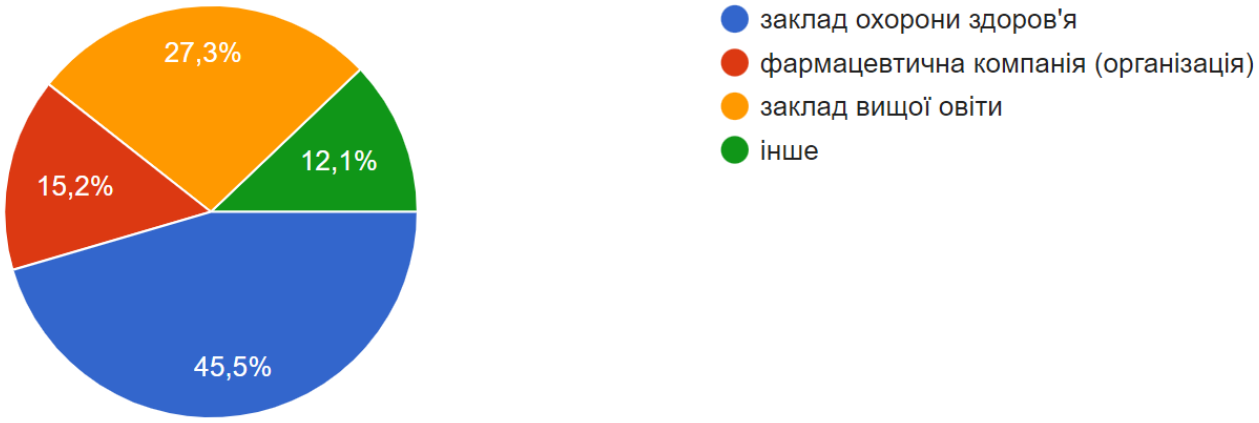
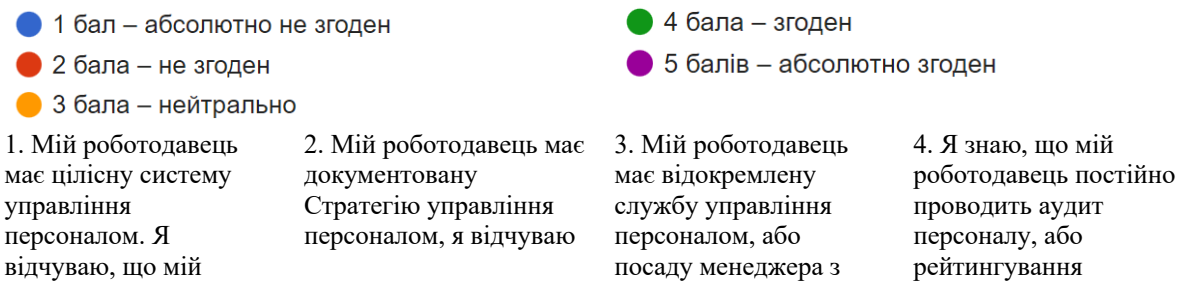


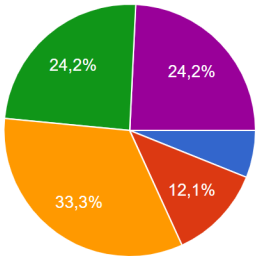
Рис. 1. Склад експертів, які прийняли участь в анкетуванні

Таблиця 1

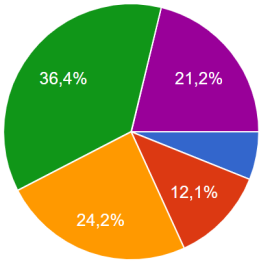
Результати оцінювання рівня залученості персоналу ЗОЗ, ЗВО та ФК



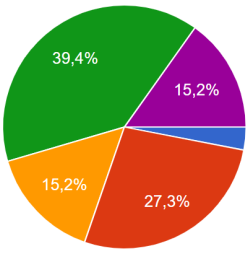
роботодавець цінує та поважає мене.



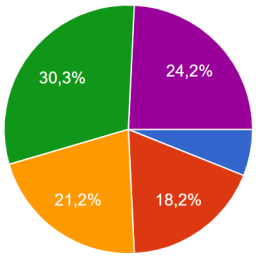
себе частиною цієї стратегії.



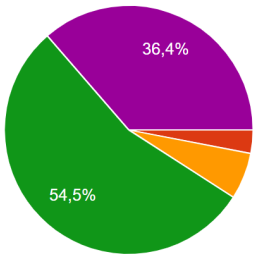
персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює.



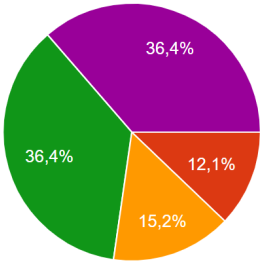
(оцінювання). Результати оцінки мені відомі і зрозумілі.



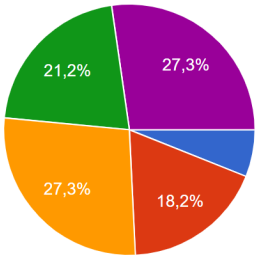
5. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують.



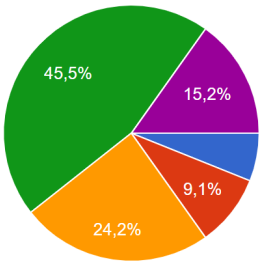
6. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше.



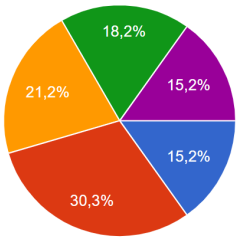
7. Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату.



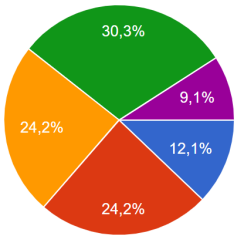
8. Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату.



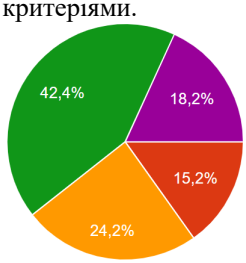
9. Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час.



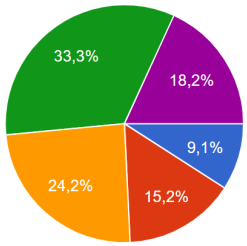
10. Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі.



11. На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмію робити найкраще. Керівник знає мої сильні сторони, розуміє, що у мене виходить найкраще та намагається підбирати завдання за цими критеріями.



12. За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Мою роботу відзначив мій керівник або мій колега, чия думка є важливою для мене.



Продовження таблиці 1

- 1 бал – абсолютно не згоден
- 2 бала – не згоден
- 3 бала – нейтрально
- 4 бала – згоден
- 5 балів – абсолютно згоден

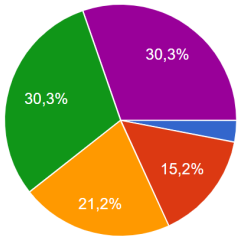
13. Мені здається, що мій безпосередній керівник або колега піклується про мене як про особистість. У мене є неформальні зустрічі просто за

14. У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку я можу рости, забезпечує мій

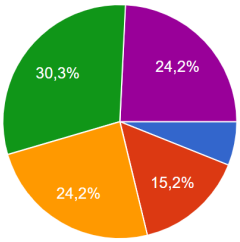
15. Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Керівник цікавиться моєю думкою, прислуховуються до

16. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі, місію, завдання компанії. Я розумію, як

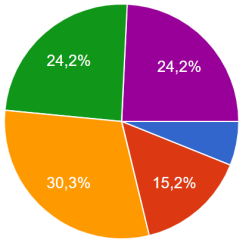
чашкою кави, щоб поговорити, обговорити якісь проблеми та інше. Керівник розуміє мої подальші плани, знає мої особистісні інтереси.



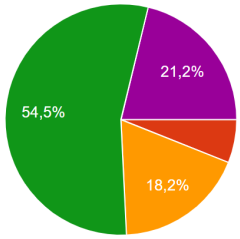
розвиток. В індивідуальних планах розвитку заплановані тренінги та інші заходи щодо мого розвитку.



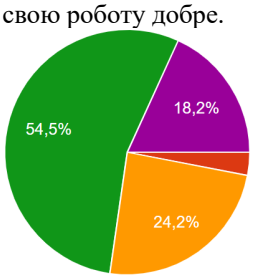
мене. В мене на роботі не авторитарна модель роботи, а дискусійна з залученням співробітників до розв'язання будь-яких питань.



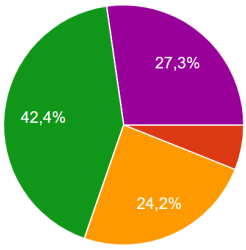
моя робота впливає на досягнення цілей всієї компанії.



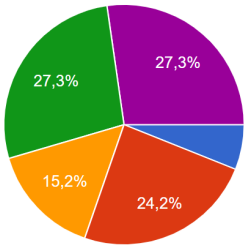
17. Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Мені важливо приходити на роботу та розуміти, що мої колеги теж залучені, працюють на результат, переживають за спільну справу, намагаються зробити свою роботу добре.



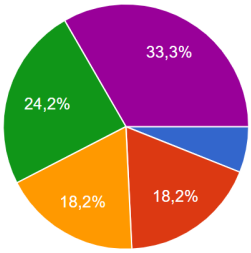
18. У моїй компанії працює один (або декілька) з моїх кращих друзів. У мене на роботі є людина, з якою я можу просто піти випити кави на кухні, поговорити, поділитися своїми проблемами, сходити разом на обід.



19. За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. У мене були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності моєї роботи.



20. Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та росту. Компанія надавала мені можливості підвищувати свої професійні скілли, проходити курси та професійно розвиватися.



Отже, за результатами проведеного дослідження, можна визначити загальний середній рівень залученості персоналу досліджуваних ЗОЗ, ЗВО та ФК. Він відповідає значенню 71,4 – рівень «Лояльність».

Проведено ранжування показника та визначено його вплив на рентабельність діяльності ЗОЗ. Показник лояльності до впровадження заходів поліпшення знаходився на нормальному рівня (0,67), а після впровадження заходів – на високому рівні (0,82). Це свідчить про перспективи зростання лояльності пацієнтів внаслідок підвищення ефективності навчання персоналу. Приріст рентабельності складатиме:

ΔR = 0,27855+1,0484*(0,82-0,67) = 0,04358. Так, при поліпшенні показник рентабельності збільшиться на 4%.

Таблиця 2

Ранжування показника лояльності пацієнтів

Діапазон ранжування, бали	Рівень лояльності пацієнтів
0-0,2	Нелояльність – разове звернення до закладу охорони здоров'я
0,21-0,4	Низький рівень лояльності – звернення до закладу охорони здоров'я один раз на рік впродовж останніх 5 років
0,41-0,6	Середній рівень лояльності – звернення до закладу охорони здоров'я один-три рази на рік впродовж останніх 5 років до одного лікаря
0,61-0,8	Відчутна лояльність – звернення до закладу охорони здоров'я один-три рази на рік впродовж останніх 5 років до декількох лікарів
0,81-1	Високий рівень лояльності – звернення до закладу охорони здоров'я один-три рази на рік впродовж останніх 5 років до декількох лікарів та наявність звернень членів сім'ї

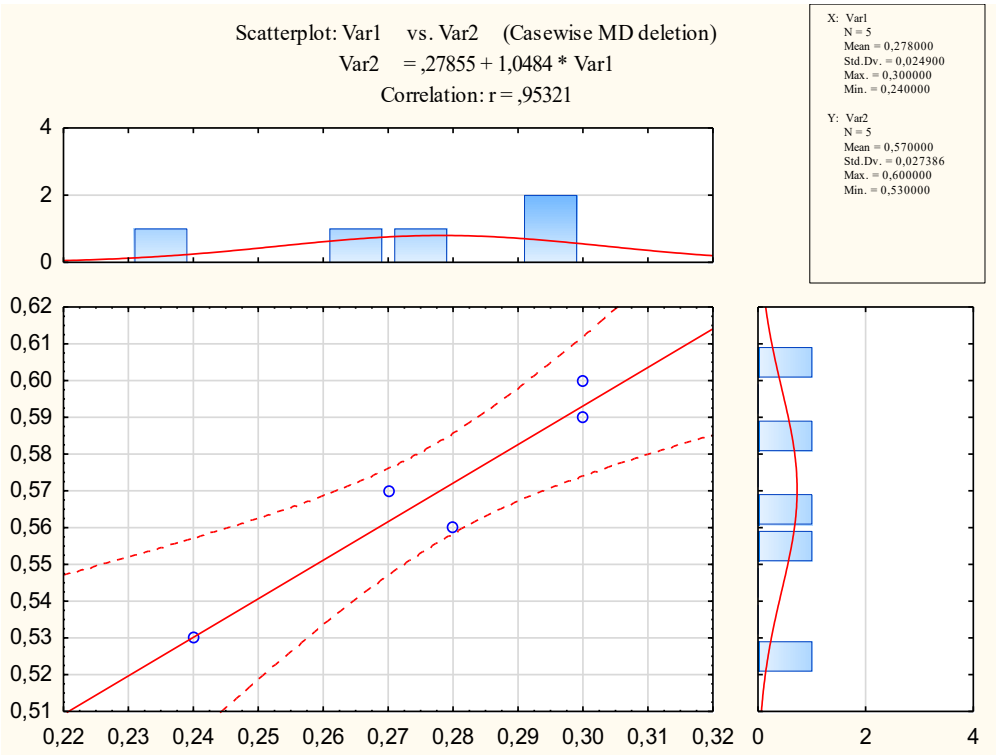


Рис. 2. Вплив лояльності пацієнтів на рентабельність діяльності ЗОЗ

Висновки та перспективи подальших досліджень. Залученість – важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії. Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника та його сприйняття. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін,

нововведень і підтримують наміри керівництва. Необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організовуйте мітинги один на один та неформальні зустрічі. Це допоможе створити довірчі відносини.

Література

1. Офіційний сайт проєкту Gallup. URL: https://www.gallup.com (дата звернення: 18.01.2023).
2. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник. 2021. № 1(68). С. 151-158. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf (дата звернення: 18.01.2023).
3. Перерва А. Залученість персоналу: 7 кроків до розуміння. Держслужбовець. 2020. № 1. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html (дата звернення: 18.01.2023).
4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 20.11.2020).
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 1993. № 4. ст. 19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801–12#Text (дата звернення: 20.11.2020).
6. Перший незалежний фармацевтичний бізнес-портал. URL: pharma.net.ua (дата звернення: 20.11.2020).
7. Репутаційні активісти. URL: http://repactiv.com.ua/ (дата звернення: 20.11.2020).

8. Johansson S., Karlsson A., Hagberg C. The relationship between CSR and financial performance. A quantitative study examining Swedish publicly traded companies. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:839031/FULLTEXT01.pdf (дата звернення: 22.01.2021).

References

1. Ofitsiinyi sait proiektu Gallup. URL: https://www.gallup.com (date of access: 18.01.2023).
2. Shchetinina L., Rudakova S., Danylevych N., Polytsia Z. Upravlinnia zaluchenistiu personalu: kontseptsiia ta otsiniuvannia. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2021. № 1(68). S. 151-158. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf (date of access: 18.01.2023).
3. Pererva A. Zaluchenist personalu: 7 krokiv do rozuminnia. Derzhsluzhbovets. 2020. № 1. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html (date of access: 18.01.2023).
4. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku : Ukaz Prezydenta Ukrainy. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (date of access: 20.11.2020).
5. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorov'ia : Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1993. № 4. st. 19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801–12#Text (date of access: 20.11.2020).
6. Pershyi nezalezhnyi farmatsevtychnyi biznes-portal. URL: pharma.net.ua (date of access: 20.11.2020).
7. Reputatsiini aktyvisty. URL: http://repactiv.com.ua/ (date of access: 20.11.2020).

8. Johansson S., Karlsson A., Hagberg C. The relationship between CSR and financial performance. A quantitative study examining Swedish publicly traded companies. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:839031/FULLTEXT01.pdf (date of access: 22.01.2021).