

**Бервінова В. С., Братішко Ю. С.**

*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

**Управління залученістю персоналу у закладі охорони здоров'я**

[bratishko1411@gmail.com](mailto:bratishko1411@gmail.com)

**Вступ.** 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 приділятися достатньо уваги з боку топ-менеджменту. Залученість персоналу до командної роботи персоналу саме закладів охорони здоров'я, медичних та фармацевтичних закладів вищої освіти та фармацевтичних компаній 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.

**Метою** дослідження є удосконалення та адаптування до особливостей діяльності ЗОЗ методики оцінювання залученості персоналу до командної роботи. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань**: обґрунтування сутності та складових залученості персоналу; визначення показників оцінки залученості персоналу до командної роботи; визначення напрямків управління залученістю медичного персоналу.

Основними **методами дослідження**, які використовувались у роботі, є: методи наукової індукції та дедукції; історичний метод та метод логічного аналізу; контент-аналіз; метод експертних оцінок, анкетування та інші

### **Отримані результати.**

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. 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. У медицині та фармацевтиці недостатня залученість медичного та фармацевтичного персоналу впливає на ділову репутацію організацій, 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.

Дослідження у межах роботи проводились на базі медичної мережі «Добробут». Нами проведене експертне оцінювання залученості персоналу медичної мережі «Добробут», що є важливою складовою соціального менеджменту. В опитуванні взяли участь 33 експерти, які обізнані на питаннях управління персоналом та соціального менеджменту у медицині та фармацевтиці. Результати опитування наведені на рисунках цього та наступних слайдів.

Перелік напрямків оцінки наступний:

1. Мій роботодавець має цілісну систему управління персоналом – результати нижче середнього, бо згодні частково або повністю з цим 48,4 % опитаних.

2. Мій роботодавець має документовану Стратегію управління персоналом, я відчуваю себе частиною цієї стратегії – результати середні, бо згодні з цим 57,6 % опитаних.

3. Мій роботодавець має відокремлену службу управління персоналом, або посаду менеджера з персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює – результати середні, бо згодні з цим 54,6 % опитаних.

4. Я знаю, що мій роботодавець постійно проводить аудит персоналу, або рейтингування, або оцінювання. Результати оцінки мені відомі і зрозумілі – результати середні, бо згодні з цим 54,6 % опитаних.

5. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують – результати дуже високі, згодні з цим 90,9 % опитаних.

6. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та ін. – результати високі, бо згодні з цим 72,8 % опитаних.

7. Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату – результати нижче середнього, згодні з цим 48,5 % опитаних.

8. Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату – результати вище середнього, бо згодні з цим 60,7 % опитаних.

9. Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час – результати низькі, згодні з цим 33,4 % опитаних, а 45,5 % зазначили, що вимушені працювати понаднормово.

10. Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі – результати низькі, бо згодні з цим 39,4 % опитаних, тобто понад 60 % опитаних відчувають сильний вплив стресфакторів, які роботодавець не мінімізує.

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 – результати вище середніх, бо згодні з цим 60,6 % опитаних, що говорить про те, що роботодавець намагається адекватно розподіляти обов'язки персоналу.

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 – результати середні, бо згодні з цим 51,5 % опитаних.

13. Мені здається, що мій безпосередній керівник або хтось інший на роботі (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 – результати вище середніх, бо згодні з цим 60,6 % опитаних.

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 – результати вище середніх, бо згодні з цим 54,5 % опитаних.

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 – результати нижче середніх, бо згодні з цим 48,4 % опитаних, це говорить, про те, що переважає авторитарний стиль управління.

16. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють мені відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі компанії, її місію та стратегічні завдання. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей всієї компанії – результати високі, бо згодні з цим 75,7 % опитаних.

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 – результати високі, бо згодні з цим 72,7 % опитаних.

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 – результати високі, бо згодні з цим 69,7 % опитаних.

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 роботи – результати вище середніх, бо згодні з цим 54,6 % опитаних.

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 – результати вище середніх, бо згодні з цим 57,5 % опитаних.

Отже, у середньому рівень залученості персоналу аналізованої медичної мережі складає 71,4 – що говорить про рівень «Лояльність», але найнижчого рівня. Запропонована удосконалена методика оцінки залученості персоналу, яка містить 20 питань. 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 расту?».

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. Рівні залученості персоналу пропонуємо застосовувати такі: Рівень «Залученість» – підсумкова оцінка 80-100. Рівень «Лояльність» – підсумкова оцінка 70-79. Рівень «Задоволення» – підсумкова оцінка 60-69. Рівень «Терпіння» – підсумкова оцінка 50-59. Рівень «Незадоволеність» – підсумкова оцінка 40-49. Рівень «Нелояльність» – підсумкова оцінка 30-39. Рівень «Шкідництво» – підсумкова оцінка 20-29.

**Висновки.** Останнім кроком дослідження взаємозв'язку між рівнем залученості персоналу та ефективністю діяльності підприємства було розробка заходів з підвищення фонду додаткової заробітної плати та розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів. 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.