

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Західноукраїнський національний університет****Факультет економіки та управління****Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу****«Методи управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

**Харченко Олександр
Анатолійович**_____
підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис|Наталія Володимирівна_____
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття, види, фактори та рівні лояльності персоналу.....	6
1.2. Сутність та особливості управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	21
2.1. Характеристика організаційно-функціонального забезпечення управління лояльністю персоналу в ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області».....	21
2.2. Аналіз практики управління лояльністю персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	29
2.3. Оцінка лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області».....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	46
3.1. Розробка рекомендацій щодо формування та підвищення лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області».....	46
3.2. Розвиток корпоративної культури як метод управління лояльністю працівників.....	55
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність проблеми. Одним із напрямків модернізації вітчизняної системи охорони здоров'я на даний момент є впровадження та застосування інноваційних медичних технологій, а також пошук внутрішніх резервів медичних установ, спрямованих на підвищення якості надання медичної допомоги населенню. Визначальним чинником у цій системі стають кадрові ресурси, які є найціннішими активами закладів охорони здоров'я.

Жодна медична установа не буде ефективною без кваліфікованих фахівців з моральною та лояльною позицією стосовно пацієнтів та своєї організації. Саме тому одним із ключових завдань керівництва закладу охорони здоров'я стає формування та розвиток лояльності персоналу у медичній установі.

Лояльність медичних працівників має особливе значення через специфіку їхньої професійної діяльності: їм довіряють життя та здоров'я. Тим не менш, політика з управління персоналом у закладах охорони здоров'я не достатньо орієнтована на це завдання, тому особливо важливо розглянути та проаналізувати можливі прийоми та способи управління лояльністю медичних працівників.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблемам формування та покращення лояльності персоналу присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як: Х. Беккер, Дж. Бішоп, Р. Гілл, Дж. Мейер, П. Морроу, Л. Портер, О. Богунський, Н. Бочарова, Л. Верцьська, О. Дейнека, В. Доміняк, Т. Жирко, В. Заболотна, А. Колот, М. Копитко, Г. Левків, І. Мігус, Н. Пилат, Т. Позднякова, А. Поплавська, О. Сардак, І. Федорова, С. Черненко, І. Чумарін та ін.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування теоретико-методичних засад управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я та напрацювання практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних

завдань:

- висвітлити поняття, види, фактори та рівні лояльності персоналу;
- розкрити сутність та особливості управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я;
- охарактеризувати організаційно-функціональне забезпечення управління лояльністю персоналу в ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»;
- провести аналіз практики управління лояльністю персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- здійснити оцінку лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»;
- розробити рекомендації щодо формування та підвищення лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»;
- обґрунтувати необхідність розвитку корпоративної культури як методу управління лояльністю працівників.

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю персоналу в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади методів управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи складає сукупність наукових методів та прийомів, які використовуються з метою досягнення поставлених цілей та завдань. У роботі використовуються методи аналізу, синтезу та узагальнення даних на основі вивчення матеріалів спеціалізованого періодичного друку, наукової літератури, інтернет-джерел; статистичний аналіз; аналіз первинної інформації про діяльність закладу охорони здоров'я; метод оцінки лояльності персоналу. Крім того, застосовуються спеціальні методи, наприклад, моделювання, експертні оцінки та статистичний аналіз тощо.

Практична значимість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації будуть використані у діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Апробація. По результатах дослідження опубліковано тези двох доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття, види, фактори та рівні лояльності персоналу

На даний час у науково-практичній літературі існує велике різноманіття підходів до розуміння лояльності та відсутня єдина теоретико-методична база для дослідження лояльності.

У загальному розумінні лояльність (від фр. *loyal* – вірний, відданий законам) – установка, поведінка, що полягає у дотриманні існуючих правил, норм, розпоряджень, а також у виконанні своїх обов'язків стосовно інших, навіть за незгоди з ними [19, с. 70].

Лояльність характеризується такими важливими моментами:

- безумовним поділом цінностей із об'єктом лояльності;
- чесністю та вірністю щодо об'єкта лояльності;
- почуттям гордості щодо об'єкта лояльності та відкритої демонстрації такого ставлення;
- готовністю надати підтримку, попередити про щось, допомогти, пожертвувати чимось заради об'єкта лояльності [6, с. 42].

Стосовно персоналу лояльність це – якісна характеристика, яка визначає відданість та прихильність персоналу до організації, тобто схвалення персоналом організаційних цілей та способів їх досягнення [28, с. 450].

Лояльність це не просто слідування правилам і нормам, а прийняття цінностей організації, тобто благонадійність передуює лояльності. На думку науковців позитивна модель розвитку ставлення працівника до організації включає три етапи (рис. 1.1).

Так, під благонадійністю у цій моделі слід розуміти, наскільки працівник законослухняний, чесний, наскільки високі його моральні установки. А під

лояльністю розуміється вірність організації, бажання бути корисним, ефективним. Своєю чергою відданість - це ідентифікація себе з організацією.



Рис.1.1. Позитивна модель розвитку ставлення працівника до організації
Примітка. Сформовано за [52; 62]

Тож лояльність персоналу це не лише задоволеність системою оплати праці, а й схвалення організаційної політики, стилю менеджменту, корпоративної культури [27, с. 111]. Тому вона є важливим критерієм кадрової стабільності організації.

В іноземній літературі виділяються дві основні концепції лояльності. Відповідно до першої, поведінкової, лояльність – це ступінь наміру працівника продовжувати роботу в організації, бажання підтримувати приналежність до організації. Згідно з іншою, установчою концепцією, лояльність зазвичай розглядається як емоційне ставлення працівника до організації (афективна лояльність) [6, с. 42].

Систематизуючи існуючі підходи, можна визначити лояльність як ставлення працівника до організації, яке передбачає:

- вірність та відданість, дотримання законів, правил та вимог;
- чесність, відкритість трудових мотивів;
- доброзичливість та привітність;
- прагнення приносити користь організації, готовність докладати зусиль та жертвувати особистим задля успіху організації;
- сумлінне виконання роботи;
- коректність та толерантність;

- взаємоповагу;
- намір продовжувати роботу в організації [15].

Із вищезазначеного робимо висновок, що лояльний працівник – це працівник, який бажає затриматися в організації на тривалий час і, якщо знадобиться, він готовий пожертвувати особистими інтересами на користь організації. Він виконує свої обов'язки самовіддано і робить майже завжди більше, ніж вимагає його посадова інструкція, його дії ніколи не завдають шкоди організації (рис. 1.2).

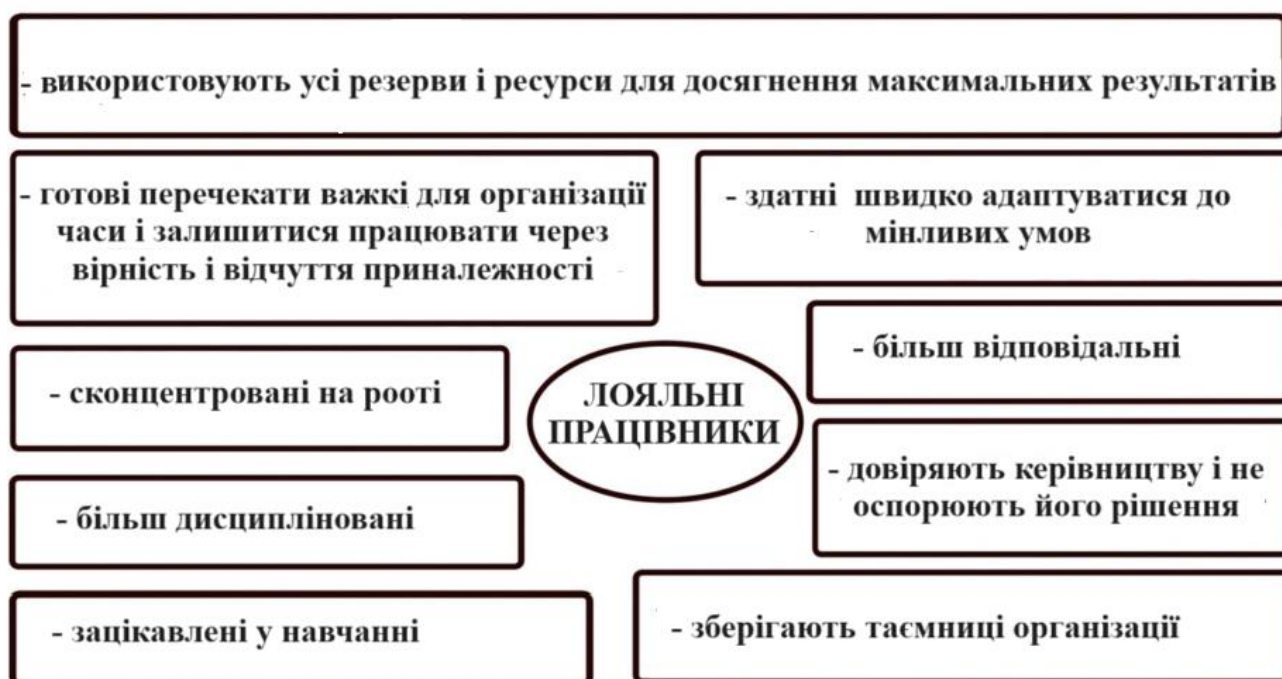


Рис.1.2. Основні характеристики лояльного працівника

Примітка. Сформовано за [3; 19; 45]

У науковій літературі, зокрема зарубіжні вчені, традиційно розрізняють три види лояльності [30; 42, с. 153]:

1. Емоційна лояльність – це відчуття прихильності до організації, що включає позитивну оцінку працівника свого перебування в організації, намір діяти задля досягнення її цілей та продовжувати працювати у ній і далі, хоча об'єктивно він міг би знайти собі привабливішу роботу. Така прихильність до не виникає раптово, а вибудовується поступово, часто непомітно для самої людини.

2. Вимушена лояльність визначається необхідністю працювати саме в цій організації, тому що важко змінити роботу, немає можливості підвищити кваліфікацію або набути іншу професію тощо. Цей вид лояльності визначається зовнішніми факторами і, як правило, закінчується разом із припиненням їх дії. За умови появи на ринку сильного конкурента, переважання в організації працівників із вимушеною лояльністю може призвести до високої плинності кадрів.

3. Нормативна лояльність ґрунтується на життєвих цінностях персоналу (наприклад, переконання, що працівник повинен бути лояльним до роботодавця, що часто змінювати роботу – та підкріплюється сформованими змалку поведінковими стереотипами [30; 42, с. 153].

Відсутність лояльності – це незгода працівника із наказом, прийнятим рішенням, або змінами, що відбуваються в організації.

Задоволеність персоналу організації багато в чому залежить від того, наскільки в організації задовольняють його потреби. Для того щоб підвищити лояльність персоналу за рахунок підвищення задоволення умовами праці керівництву необхідно виявити і задовольнити основні потреби персоналу, що спонукають його до праці (професійної діяльності). Як результат, організація від працівника отримує високий ступінь задоволеності роботою і, як наслідок цього, – високий рівень лояльності [17, с.390].

З погляду вивчення лояльності працівників, побудови прогнозів щодо їх поведінки, планування заходів, вкладених у підвищення лояльності, велике практичне значення має уявлення про рівні лояльності.

Так, науковцями пропонується ідея розрізнення кількох рівнів лояльності (рис. 1.3).

0. Нульова точка, означає так звану нульову лояльність. Ця точка є принципово важливою, оскільки наочно демонструє, що відсутність лояльності не є нелояльністю. Нульова лояльність може виникнути у сторонньої особи, яка ще не сформулювала свого ставлення до конкретного об'єкта. Подібна до цієї позначки може бути. Наближеною до цієї позначки може бути, наприклад,

лояльність до організації у працівника, який приходить на роботу, але не поінформований про особливості корпоративної культури.

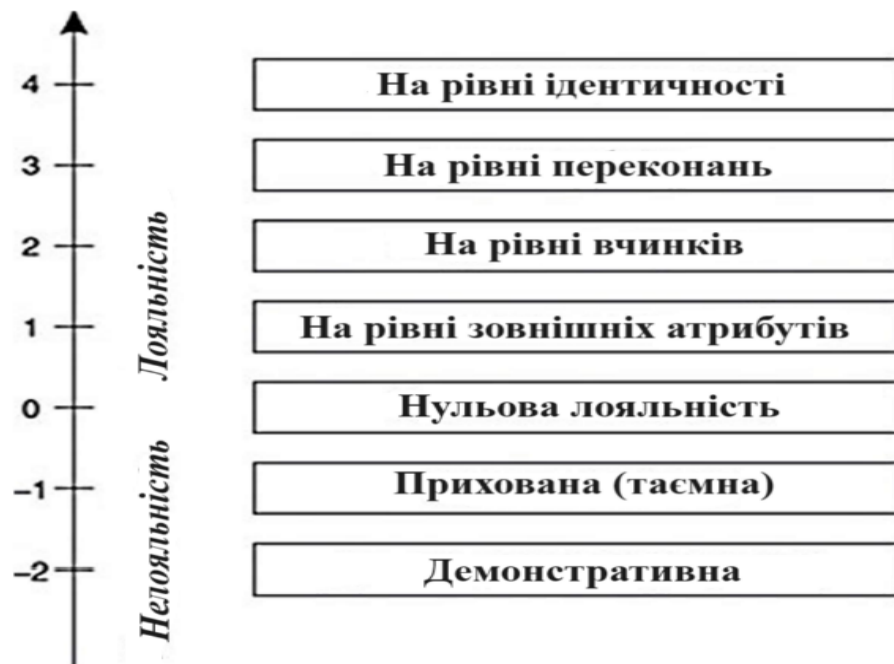


Рис. 1.3. Рівні лояльності персоналу

Примітка. Наведено за [7, с. 23; 31]

-2. Демонстративна нелояльність проявляється в обмані, висміюванні, демонстративному зневажанні цінностей, які важливі для об'єкта лояльності, споживчому відношенні, порушенні досягнутих домовленостей тощо. Небезпека пов'язана з впливом на інших працівників, адже руйнуються цінності та переконання колег, породжуються сумніви щодо доцільності певних дій.

-1. Приховану нелояльність досить складно виявити. Це пов'язано з тим, що будучи на виду працівники справно виконують всі вимоги та приписи, проте через лояльність до організації, а через небезпеку покарання. Найчастіше саме ці працівники поширюють негативні корпоративні чутки та плітки, налаштовують чи пророкують інших на скандали, при цьому самі займають підкреслено нейтральну позицію.

1. Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів свідчить про приналежність до організації. Це формальний, матеріальний рівень, який говорить тільки про очікувану поведінку працівника, який використовує той чи інший атрибут

організації. Ні про яку вірність тут поки що не йдеться. Однак зовнішні атрибути не дозволяють працівнику демонструвати нелояльну поведінку. Для початкового етапу формування лояльності наявність зовнішніх характерних відмінностей є просто обов'язковою.

2. Лояльність на рівні вчинків, поведінки передбачає виконання певних норм, правил, які регламентують такі вчинки працівників, як, наприклад, обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час ранкових зібрань чи колективне привітання начальника відділу із врученням цінного подарунка.

Цей рівень пов'язаний безпосередньо з корпоративною культурою та прийняттям працівниками її принципів. Від працівника, лояльного на рівні поведінки, не слід очікувати готовності до самопожертви та прагнення до розвитку чи змін. А ось професійні здібності такі працівники розвиватимуть найчастіше з великим задоволенням

3. Лояльність на рівні переконань передбачає повне прийняття переконань і принципів організації. Цінності організації стають особистими цінностями працівника, тому стійкість цих позицій найвища. Формальні послух і дотримання правил тут змінює відкриту прихильність. Це максимальний рівень лояльності, якого може досягти більшість. Такий рівень лояльності мають керівники, працівники, які обіймають вищі та ключові посади в організації, працівники, задоволені своєю роботою, оплатою, умовами, а також мають великий стаж роботи. Лояльність лише на рівні переконань - велика цінність. Такий працівник проявляє запопадливість у роботі, він нетерпимий до порушень правил з боку інших. Він може стати ініціатором змін, якщо бачить у них необхідність, може сперечатися та відстоювати свою точку зору.

Недоліком є те, що у разі зміни організацією своєї ідеології вона може втратити таких цінних працівників. Переорієнтація працівників не відбудеться швидко і легко, якщо ці ідеали-переконання визначали їхній спосіб життя. Усе залежатиме від того, наскільки терпляче керівництво, наскільки воно саме

лояльне до своїх працівників і наскільки працівники готові і хочуть перебудуватися.

4. Лояльність лише на рівні ідентичності. Вищий рівень лояльності визначається ідентичністю. Він на виникає, коли працівник перестає розділяти себе та об'єкт лояльності. Вірність цьому рівні як щось само собою зрозуміле. Якщо в організації досягається такий рівень включення персоналу, то лояльність неодмінно виникає сама по собі. Найпростіший приклад – керівник організації, який вкладає всі свої сили, заощадження та час у те, щоб досягти досконалості та розвитку організації. У такому випадку його практично нереально схилити до нелояльного вчинку[50, с.390].

Вважається, що чим більше виражений рівень лояльності, тим надійнішим є працівник організації.

Вочевидь, що прояв лояльності персоналу – це відносне явище. Лояльність може виявлятися як безпосередньо до керівника, так і до організації в цілому. Тобто, лояльність - це соціальна якість, що виникає при соціальних взаємодіях і за наявності та суб'єкта та об'єкта спілкування [31, с. 27].

Виміряти чи оцінити ступінь лояльності чи нелояльності персоналу досить важко. Найчастіше для цих цілей використовують два способи[31, с. 25].

До першого способу відносять соціологічні методи (зокрема, анкетування, опитування професійним психологом). Параметром, яким можна виміряти лояльність за допомогою соціологічного опитування чи анкетування, є «ступінь незгоди» або «частота незгоди» з рішеннями керівництва чи корпоративними нормами [31, с. 25].

Другим способом є визначення за непрямими ознаками, наприклад, за показником плинності кадрів. Очевидно, що збільшення плинності кадрів (за незмінних економічних умов роботи) сигналізує про зменшення лояльності, зменшення плинності - про її зростання [31, с. 26].

На основі представленої вище інформації можна виділити декілька основних умов виникнення лояльності персоналу стосовно керівництва:

- справедлива винагорода;
- задоволення необхідних потреб: працівникам важливо почуватися потрібними, постійно самовдосконалюватися;
- чесні взаємовідносини, виконання умов договору;
- сприятлива екологічна ситуація на робочому місці: рівень випромінювання монітора, освітленість робочого місця, шумність, чистота повітря тощо;
- задоволеність керівництвом;
- достаток, соціальний захист, кар'єрні перспективи мають бути адекватні рівню відповідальності та поваги працівника до організації [8, с. 69].

Як правило, працівник, що надходить на роботу, досить доброзичливо або нейтрально ставиться до свого роботодавця, організації тощо. Згодом ставлення може змінитися. Лояльність працівника, сама по собі категорія динамічна, яка зазнає змін під впливом корпоративної культури та інших, перерахованих вище факторів.

Лояльні працівники – «золотий запас» будь-якої організації. Необхідно докласти багато зусиль для виникнення та зміцнення лояльності. Це важка робота, яка потребує специфічних знань, та її результати неможливо переоцінити. Ініціатором такої роботи може бути лише лідер організації, її керівник одним словом, особа, здатна приймати рішення на найвищому рівні.

1.2. Сутність та особливості управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я

Управління лояльністю персоналу є одним із ключових елементів системи управління персоналом будь-якої організації. Управління лояльністю персоналу спрямоване на формування його бажаної поведінки, з метою досягнення стратегічних цілей організації [8, с. 70].

Управління лояльністю персоналу у закладі охорони здоров'я має велике

значення для ефективного управління людськими ресурсами та для підтримки якості медичних послуг на високому рівні.

Компетентність та професіоналізм – це не єдині якості медичних працівників, від яких залежить ефективність роботи та якість медичних послуг, варто звернути увагу і на ставлення персоналу до своєї роботи та закладу охорони здоров'я в цілому. Особливе значення через специфіку їхньої професійної діяльності має лояльність медичних.

Тому політика з управління персоналом у закладах охорони здоров'я орієнтована саме на те, щоб розглянути та проаналізувати можливі прийоми і способи управління лояльністю медичних працівників та їх особливості у закладах охорони здоров'я.

Отже, алгоритм управління лояльністю персоналу в закладах охорони здоров'я включає такі етапи (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Алгоритм управління лояльністю персоналу в закладах охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [4; 16]

Розглянемо та опишемо вищезазначені етапи більш детально [4; 20]:

1. Аудит структури лояльності персоналу на стадії найму працівників. На даному етапі виявляється структура лояльності потенційних працівників, тим самим на даному етапі можна виявити, чи підходить кандидат наявним детермінантам лояльності.

2. Аудит лояльності працівників закладу охорони здоров'я. Цей етап є

основним у системі управління лояльністю персоналу і складається з кількох процедур.

- Експрес діагностика поточного стану лояльності персоналу, метою якої є виявлення проблемних зон. Симптомами низької лояльності персоналу є:

- висока плинність персоналу;
- низька продуктивність праці;
- абсентеїзм;
- небажання підвищувати кваліфікацію, вчитися;
- зниження якості послуг.

- Дослідження лояльності на основі більш глибокого аналізу рівня лояльності персоналу. Ця процедура включає: визначення загального рівня лояльності персоналу та визначення співвідношення типів лояльності персоналу у структурі лояльності працівників.

Загальний рівень лояльності персоналу визначається з допомогою методів які дозволяють виміряти лояльність персоналу, як у кількісному, і у якісному вираженні. При кількісному визначенні лояльності застосовуються відповідні опитувальники, що базуються на висловлюваннях, що характеризують ставлення працівників до закладу охорони здоров'я. Якісний метод складається з питань, коли працівник самостійно визначає важливі сторони у діяльності медичної установи та дає їм суб'єктивну оцінку. В результаті дослідження складається уявлення про загальний рівень та структуру лояльності персоналу.

- Визначення особливостей чинників (факторів), які впливають на лояльність персоналу.

- Зіставлення типів лояльності персоналу та факторів, що на них впливають.

- Коригування та розробка методів управління лояльністю персоналу.

- Підбиття підсумків. Як правило, проводиться повторна експрес-діагностика проблемних зон через певний час, з урахуванням явної видимості чи відсутності дії методів керування лояльністю персоналу.

3. Аудит лояльності персоналу працівників, що звільнилися з закладу охорони здоров'я. На даному етапі аналізуються причини відходу з закладу охорони здоров'я та зіставлення причин із методами управління лояльністю, що застосовуються, з метою їх коригування.

Слід зазначити, що алгоритм управління лояльністю завжди змінюється залежно від специфіки закладу охорони здоров'я, його розмірів та виду діяльності.

Слід враховувати, що лояльність є феноменом багаторівневим, рівень лояльності залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів і мінливий. Тому оцінювати лояльність необхідно періодично.

Організаційна культура є важливим фактором формування лояльності персоналу будь якої організації, а отже і закладу охорони здоров'я. Мотивуюча організаційна культура здатна забезпечити лояльність персоналу на високому рівні. Для працівників організаційна культура задає спрямованість дій – орієнтир. Відносна сталість показників організаційної культури підтримує у працівників почуття стабільності. Організаційна культура сприяє найбільш гнучкому реагуванню на організації зміни, чи зміни у зовнішньому середовищі. Розвинута корпоративна культура сприяє зниженню плинності персоналу, підвищення ефективності діяльності [23, с. 189].

Методи формування та підвищення лояльності персоналу можна розділити залежно від типу стимулювання. Науковцями виділяється три основні фактори розвитку лояльності персоналу, які наочно ілюструє рис.1.5 [17, с. 390;37, с. 605].

1. Матеріальне стимулювання. Управлінська практика показує, що грамотно побудована політика винагороди сприяє зростанню лояльності. Преміювання та участь у прибутку відносять до монетарних матеріальних методів. Зазначимо, що останнім часом популярними стають матеріальні немонетарні способи стимулювання, які найчастіше включаються до складу соціального пакету: оплата оздоровчих путівок, занять у спортивних комплексах, медичне страхування та ін.

2. Нематеріальне стимулювання. До нематеріальних способів можна віднести похвалу керівництва, визнання колег, навчання, просування кар'єрними сходами, можливість професійної реалізації.

3. Зворотний зв'язок. Саме цей фактор є сполучною ланкою між керівництвом та підлеглими різного рівня. Пояснити значимість цього чинника можна тим, що відсутність або неповна інформація про результати роботи підлеглих, як і про дії та рішення керівництва часто стає головною причиною низької лояльності.



Рис. 1.5. Фактори розвитку лояльності персоналу закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [17, с. 390;37, с. 605]

Варто зазначити, що ефективність методів залежить від їх цінності для працівників. Це означає, що при формуванні програми лояльності необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників. Неувага до цього чинника може або вплинути, або негативно позначитися на рівні лояльності персоналу. Уникнути цього дозволить застосування технології зворотного зв'язку, за допомогою якої керівники більше дізнаються персональні потреби працівників. Це свого роду провідник ідей керівництва до підлеглих різного рівня, що

дозволяє уникнути неправильного розуміння стратегічних та тактичних цілей закладу охорони здоров'я.

Джерелами формування лояльності персоналу закладу охорони здоров'я є:

- індивідуальні особливості працівників;
- основні характеристики роботи та робочого середовища;
- переваги у виборі сфери діяльності (велику відданість виявляють працівники, орієнтовані на зміст праці, а не на заробіток);
- мотиваційні фактори, що забезпечують причетність працівника до закладу охорони здоров'я. Має значення, якою мірою це місце роботи відповідає мотиваційним очікуванням і дає можливість задоволення найважливіші сенсоутворюючі потреби трудової діяльності;
- позитивний імідж закладу охорони здоров'я як роботодавця;
- особливості трудової етики (орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, орієнтація на працю із повною віддачею та прийняття відповідальності за робочі результати);
- рівень освіти (чим вищий рівень освіти, тим нижча готовність виявляти відданість);
- вік (що старший працівник, то вище рівень його прихильності);
- сімейне становище (наявність сім'ї передбачає більш високий ступінь прихильності);
- віддаленість місця проживання від місця роботи (що далі, тим нижче відданість ступінь прихильності) [19, с. 69-70].

Крім цього, важливе значення у підвищенні лояльності персоналу закладу охорони здоров'я мають організаційні фактори, до яких належать:

- можливості, які створені в медичні установі для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата тощо);
- рівень робочого стресу: якою мірою робота пов'язані з перевтомою, напругою;
- ступінь поінформованості працівників;

- ступінь залучення до відносин закладу охорони здоров'я [32, с. 35].

Розвиток лояльності включає в себе розширення й удосконалення її компонентів. Процес, спрямований на підвищення рівня лояльності, має циклічний характер і складається з послідовних етапів. Перший етап передбачає діагностику (вивчення) рівня лояльності персоналу. Інформація, отримана під час діагностики, є підставою для ухвалення рішення щодо необхідності підвищення лояльності та розробки програми її розвитку. Після реалізації програми важливо отримати зворотний зв'язок, провести повторну діагностику рівня лояльності та переконатися у ефективності реалізованої програми. Реалізація такого циклу розподілена у часі й розрахована на довгострокову перспективу.

Зазвичай відповідальність за роботу з розвитку лояльності персоналу лежить на працівниках та керівниках кадрових підрозділів установ охорони здоров'я або на зовнішніх консультантах. Однак, досвід показує, що успішне підвищення лояльності часто вимагає значних змін у стилі управління (лідерства), впровадження серйозних організаційних трансформацій і загального удосконалення корпоративної культури. Тому ефективна реалізація програми підвищення лояльності персоналу неможлива без безпосередньої участі вищого керівництва установи охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Лояльність персоналу – це характеристика персоналу, яка визначає відданість працівників організації, тобто схвалення персоналом організаційних цілей і способів їх досягнення.

Лояльний працівник – це працівник який бажає затриматися в організації; готовий пожертвувати особистими інтересами на користь організації; виконує свої обов'язки самовіддано і робить завжди більше, ніж від нього вимагається; ніколи не завдає шкоди організації

Розрізняють три види лояльності (емоційна, вимушена, нормативна) та сім рівнів лояльності/нелояльності, розташованих в порядку збільшення ступеню лояльності: демонстративна нелояльність, прихована нелояльність, нульова лояльність, лояльність на рівні зовнішніх атрибутів, лояльність на рівні вчинків, лояльність на рівні переконань і лояльність на рівні ідентичності.

Виділяють такі фактори, що впливають на лояльність персоналу: матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання та технології зворотного зв'язку.

Управління лояльністю полягає у збільшенні її складових. Робота, спрямована на підвищення лояльності, має циклічний характер і складається з кількох послідовних етапів.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Характеристика організаційно-функціонального забезпечення управління лояльністю персоналу в ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

У рамках вивчення управління лояльністю персоналу закладу охорони здоров'я при написанні випускної кваліфікаційної роботи нами було обрано об'єкт дослідження – Державну установу «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області».

«Державна установа «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» (скорочена назва ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області») є самостійним державним багатопрофільним закладом охорони здоров'я, який об'єднує в собі лікувально-профілактичні та інші заклади, що здійснюють на основі ліцензії медичне забезпечення осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я» [35].

«ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» – бюджетна, неприбуткова установа, що належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України та оперативно підпорядковується Департаменту охорони здоров'я та реабілітації МВС» [35].

У своїй діяльності «досліджуваний заклад охорони здоров'я керується Конституцією України, іншими законами України, актами Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами з питань антикорупційної діяльності, наказами МВС, МОЗ, нормативно-правовими актами з питань організації медичного обслуговування населення та Положенням» [35]. (Додаток А).

Коротке досьє ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Досьє ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Повна назва	Державна установа «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»
Скорочена назва	ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»
Код ЄДРПОУ	08734575
Дата реєстрації	31.10.2007 (16 років)
Уповноважені особи	ЯКИМЧУК АНДРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Ознака прибутковості	Організація включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 1622254601156 від 06.12.2016
Перелік засновників юридичної особи	МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
Ліцензії	6 ліцензій
Адреса	Україна, 29000, м. Хмельницький, вул. Проскурівського підпілля, 112
Телефон /факс	(0382) 71-61-84, (0382) 71-63-54, (0382) 76-35-27
E-mail	mvs.khm.zabolotnyi@gmail.com, smzumvs@gmail.co
Web – сторінка	https://km-tmo.mvs.gov.ua/

Примітка. Наведено за [35]

Головною метою діяльності «ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» є надання медичних послуг на найвищому рівні якості, це, зокрема, надання кваліфікованої амбулаторної, стаціонарної медичної допомоги, можливість пройти медичний огляд та реабілітації прикріпленому контингенту та іншим громадянам на умовах укладених угод, згідно законодавства України» [35].

Відповідно до зазначеної мети основними завданнями ДУ «Територіальне

медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» наведені на рисунку 2.1.

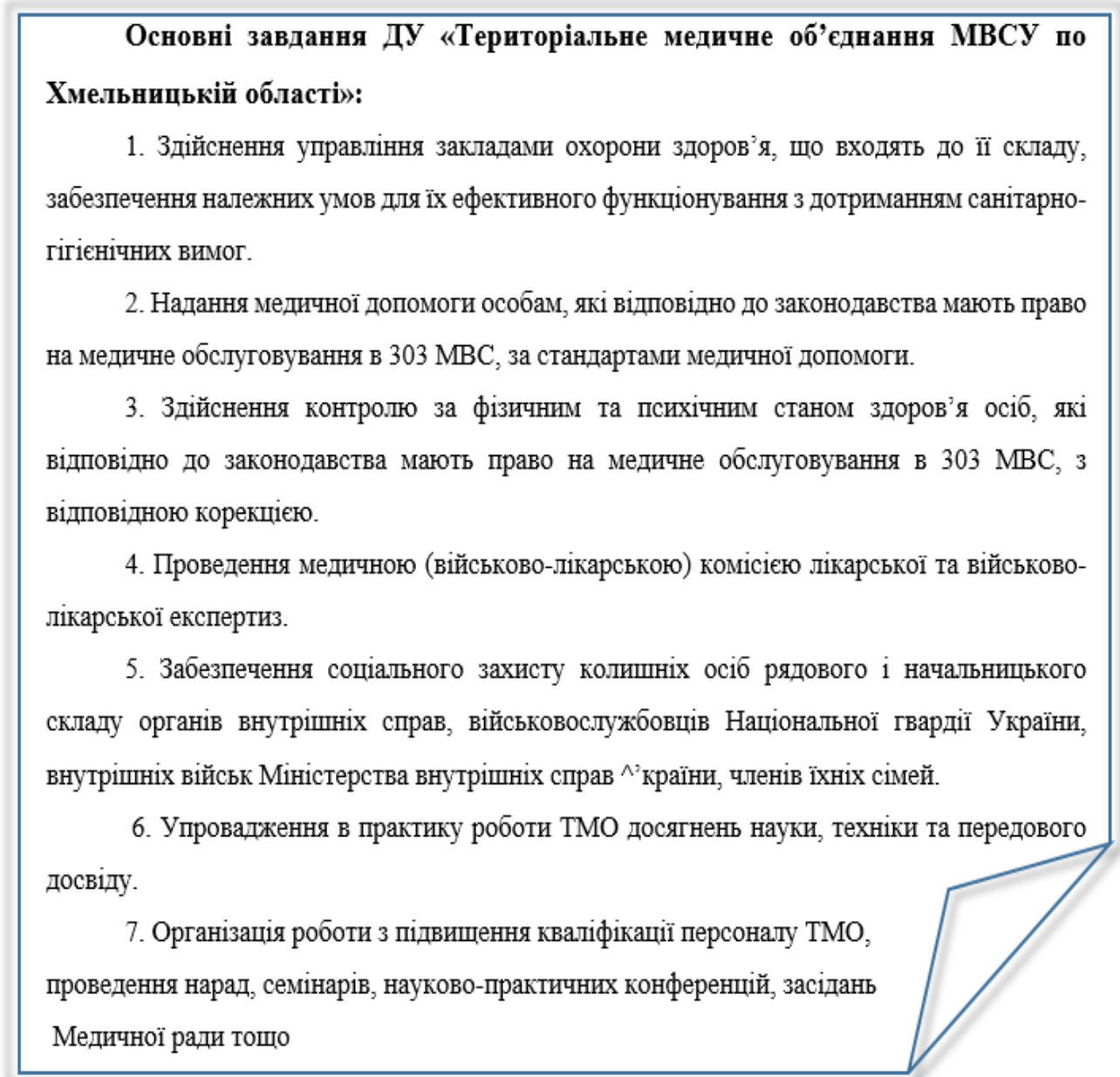


Рис. 2.1. Основні завдання ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Примітка. Наведено за [35]

ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» очолює «начальник, який за поданням керівника ДООЗР МВС призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до законодавства. Заступники начальника ТМО призначаються на посади та звільняються з посад начальником

ТМО за погодженням з керівником ДОЗР МВС та державним секретарем Міністерства внутрішніх справ України. Керівники закладів охорони здоров'я, які входять до складу ТМО, призначаються на посаду та звільняються з посади начальником ТМО за погодженням з керівником ДОЗР МВС» [35].

У загальному вигляді організаційну структуру ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», підпорядкування та взаємозв'язки у ній можна охарактеризувати схемою наведеною на рис. 2.2



Рис. 2.2. Узагальнена організаційна структура управління ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Примітка. Наведено за [35]

Загальна «структура ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», порядок внутрішньої організації, сфери діяльності

структурних підрозділів та штатний розпис затверджуються Міністерством внутрішніх справ України» [35].

Адміністративний апарат ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» складається із: начальника установи, заступника начальника установи з медичних питань, заступника начальника установи з економічних питань, а також керівники: закладів охорони здоров'я, які входять до складу установи; адміністративно-господарської частини; бухгалтерії; кадрової служби; архіву; сектору із соціально-гуманітарних питань тощо (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Адміністративний апарат ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» КНП

Примітка. Наведено за [35]

Управлінська діяльність адміністративного апарату ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» зосереджена на реалізації основних завдань закладу охорони здоров'я, організації планування, здійсненні організаційно-розпорядчої роботи, виконанні аналітичних функцій, реалізації контрольної функції, налагодженні партнерських відносин із стейкхолдерами, побудові зовнішніх та внутрішніх комунікацій, формуванні сприятливого мотиваційного та морально-психологічного клімату для забезпечення ефективної діяльності персоналу, а також його лояльності.

У цілому до складу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» входять: «медична (військово-лікарська) комісія та заклади охорони здоров'я, що не мають статусу юридичної особи: лікарня (з поліклінікою); центр превентивної медицини; центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору» [35]. (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Примітка. Наведено за [35]

Станом на початок 2023 року у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» нараховується 178 штатних посад. У їх числі в лікарів - 54,25 шт. од., середнього медичного персоналу – 57,5 шт. од., молодшого медичного персоналу – 19,75 шт. од., інших – 46,5 (Додаток Б).

Структура персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» за зайнятими посадами станом на початок 2023 року наведена на рис. 2.5.

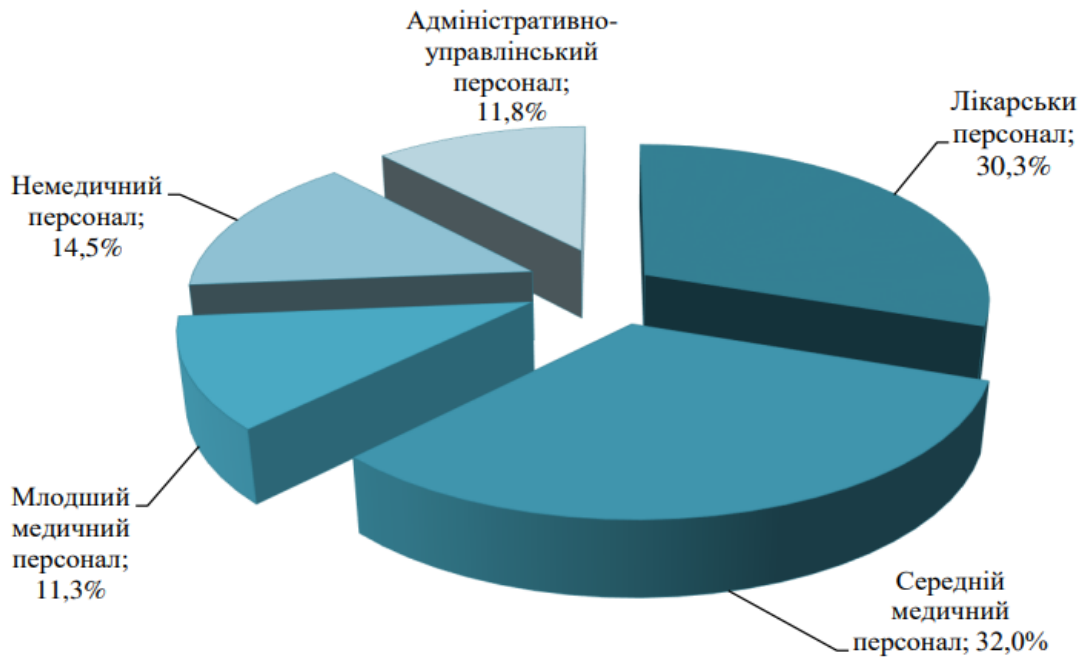


Рис. 2.5. Структура персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Примітка. Розраховано на основі [35]

Як показав проведений аналіз, відношення чисельності лікарів до кількості середнього і молодшого медичного персоналу у досліджуваному закладі охорони здоров'я складає 1 до 1,4. На сьогодні у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» існує проблема повної укомплектованості посад персоналом середніх і молодших медичних працівників. Найбільша кількість медичних працівників задіяна у стаціонарі та поліклініці (68,7% та 29,3% відповідно). Адміністративний персонал – майже 12%. Обслуговуючий персонал складає близько 9%.

Станом на початок 2023 року загальний місячний фонд заробітної плати ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» складає 16 320,000 грн. Оцінюючи рівень оплати праці персоналу у досліджуваному закладі охорони здоров'я можемо констатувати, що частка посадового окладу у нарахованій заробітній платі лікарів у залежності від рівня їхньої кваліфікації коливається у межах 55-59%. Решту складають нарахування за вислугу років (20-30% у залежності від стажу роботи), за складність і

напруженість роботи (20-50%), а також за тривалість безперервної роботи, шкідливі умови роботи та інші передбачені чинним законодавством України та колективним договором доплати. Частка окладу медсестиринського персоналу становить близько 60%, решту складають доплати й нарахування.

Загальна структура витрат ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» за останні роки наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні статті витрат ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Стаття	2021	У % за загальних витрат	2022	У % за загальних витрат
Витрати на оплату праці	36 016 800	63,1	21 253 878	60,5
Відрахування на соціальні заходи	6 786 907	11,9	4 032 979	11,4
Матеріальні витрати	11 645 026	20,4	8 766 498	24,7
Амортизація	2 561 007	4,5	1 046 769	3,1
Інші витрати	41 650	0,1	111 382	0,3
Всього	57 051 390	100	35 211 506	100

Примітка. Наведено за [35]

Так, у загальній структурі витрат ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» питома вага витрат на оплату праці персоналу становить понад 60%. Відрахування на соціальні заходи у досліджуваному закладі охорони здоров'я складають 11,4%. Зазначимо, що така структура витрат характеризує сприяє створенню передумов для забезпечення лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», адже свідчить пріоритетність підтримки фінансового забезпечення працівників, хоча в цілому воно недостатнє та має тенденцію до зменшення.

Підсумовуючи, варто що процес управління лояльністю працівників дуже

складний та для його грамотного здійснення необхідне належне організаційно-функціональне забезпечення. І як показав проведений у підрозділі 2.1 аналіз, у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» воно правильно налаштоване та функціонує належним чином.

2.2. Аналіз практики управління лояльністю персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Як було визначено нами раніше, одним із центральних напрямків діяльності керівництва ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо управління персоналом у сучасних умовах виступає комплекс заходів, спрямованих на підвищення лояльності працівників. Тож важливим етапом вивчення проблеми лояльності персоналу є аналіз методів управління лояльністю для її підвищення та підтримки.

Провести оцінку практики управління лояльністю потрібно для того, щоб мати уявлення про стабільність, конкурентоздатність досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг, про можливі перспективи розвитку. Адже, якщо керівництво не приділяє уваги підлеглим, їхня лояльність може досить різко впасти, що призведе до негативних наслідків.

Основним методом дослідження було обрано анкетування як сучасний та зручний метод, який здатний у наочній формі подати результати для подальшого вивчення. Опитування проводилися в онлайн-форматі через використання Google Forms. Усього респондентами стали 60 осіб, які працюють в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області». Анкетування проводилося як у робочий час, так і поза ним. Кожному респонденту було докладно пояснено суть дослідження та донесено інформацію про його анонімність. У середньому у респондентів потрібно від 7 до 10 хвилин для проходження анкетування. Більшість опитаних взяли участь у дослідженні позитивно і з ентузіазмом.

У цілому керівництво ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» розуміє важливість фактору оплати праці. Про це можна судити на основі відповідей респондентів (Рис 2.7).

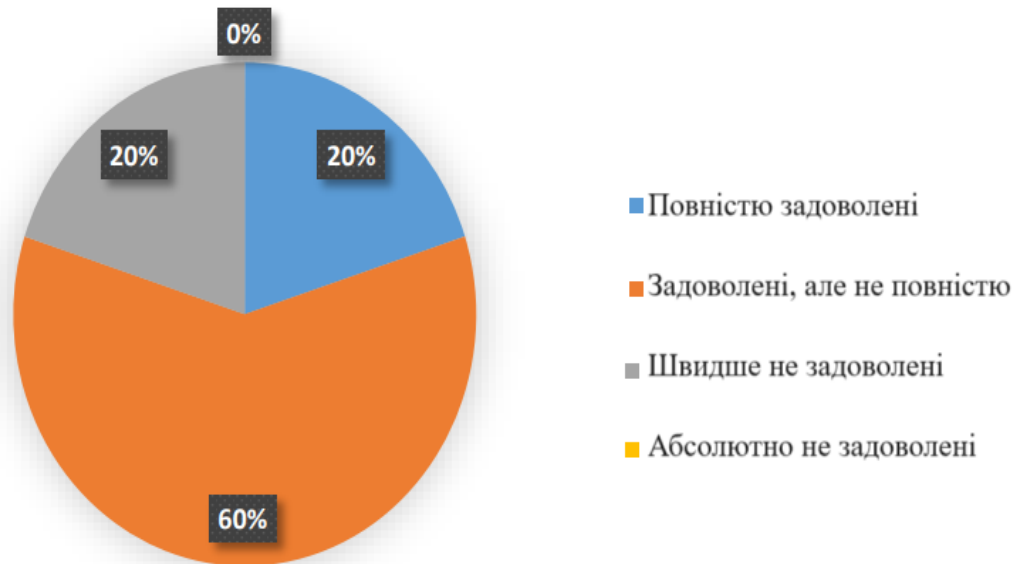


Рис. 2.7. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо задоволені оплатою праці
Примітка. Сформовано на основі опитування

Можна констатувати, що працівники переважно задоволені заробітною платою, але не повністю. Це говорить про те, що досліджувана медична установа компанія може втратити лояльність працівників, якщо не вживатиме заходів щодо підвищення зарплат та відповідного індексування рівня заробітної плати.

Виплата премій – це, один із найважливіших інструментів, яким може користуватися керівництво ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області». Адже премії у сучасних нестабільних економічних умовах є найбільш мотивуючим елементом для роботи. Звичайно, будь-який працівник має потреби в кар'єрному зростанні, самореалізації і так далі, але фінансова мотивація, як правило, працює найбільш ефективно.

Керівництво досліджуваного закладу охорони здоров'я добре розуміє вищеописане, адже більшість респондентів заявили, що премії виплачуються

щомісяця (Рис 2.8).

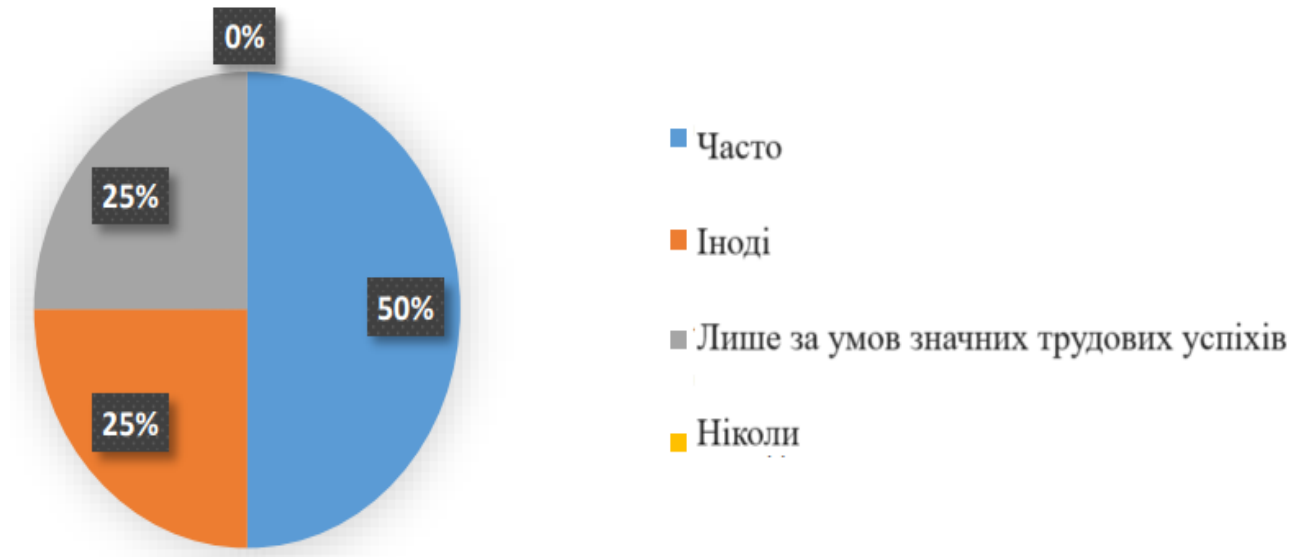


Рис. 2.8. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо частоти виплат премій

Примітка. Сформовано на основі опитування

У кваліфікаційні роботі вже зазначалося в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» немає особливих проблем із частотою виплат премій, проте важливо звернути увагу і на той факт, що премії також мають виплачуватись справедливо, за певні досягнення. Можна сказати, що це добрий мотиваційний підхід керівництва.

Справедливий розподіл заробітку серед працівників чинить вагомий вплив на їхню лояльність. У досліджуваній ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» половина працівників вважає, що всі отримують відповідно до посади, при цьому інша половина не згодна з цим і вважає, що праця деяких із них винагороджується несправедливо (Рис 2.9).

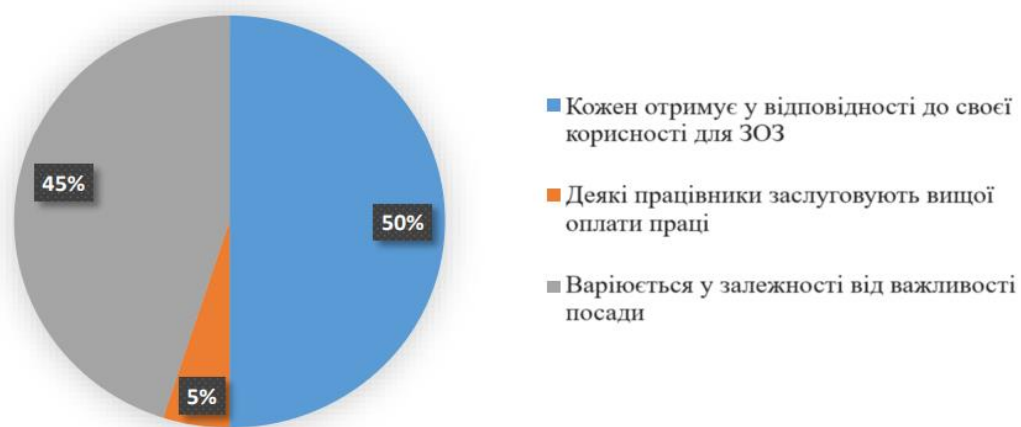


Рис. 2.9. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо справедливості розподілу заробітної плати

Примітка. Сформовано на основі опитування

Такі результати можуть бути пов'язані з індивідуальними особливостями кожного працівника та загальним психологічним кліматом у колективі, який за цих відповідей може бути дуже середнім. Іншими словами, за наявності непорозуміння та конфліктів у колективі серед колег може мати місце особисте упереджене ставлення один до одного. Відповідно на тлі цього деяким може здатися, що праця інших оплачується у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» несправедливо (зазвичай, завищено).

Результати дослідження показали, що абсолютна більшість працівників с в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» повністю задоволені умовами праці (Рис 2.10). Таке явище, безумовно, можна назвати позитивним, воно свідчить, що керівництву медичної установи вдалося створити сприятливі умови роботи, забезпечити сприятливий рівень тепла та світла, а також якісні медичні інструменти, медичну апаратуру, оргтехніку тощо. Найчастіше цей фактор має друге місце за важливістю впливу на лояльність після заробітної плати і преміювань і в даному випадку в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» вдалося це повноцінно врахувати.



Рис. 2.10. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо задоволеності умовами праці
Примітка. Сформовано на основі опитування

Що стосується такого важливого фактора, що впливає на лояльність персоналу, як графік роботи, то практично всі працівники ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» ним задоволені, і заявляють, що керівництво готове йти на поступки у разі потреби (Рис 2.11).

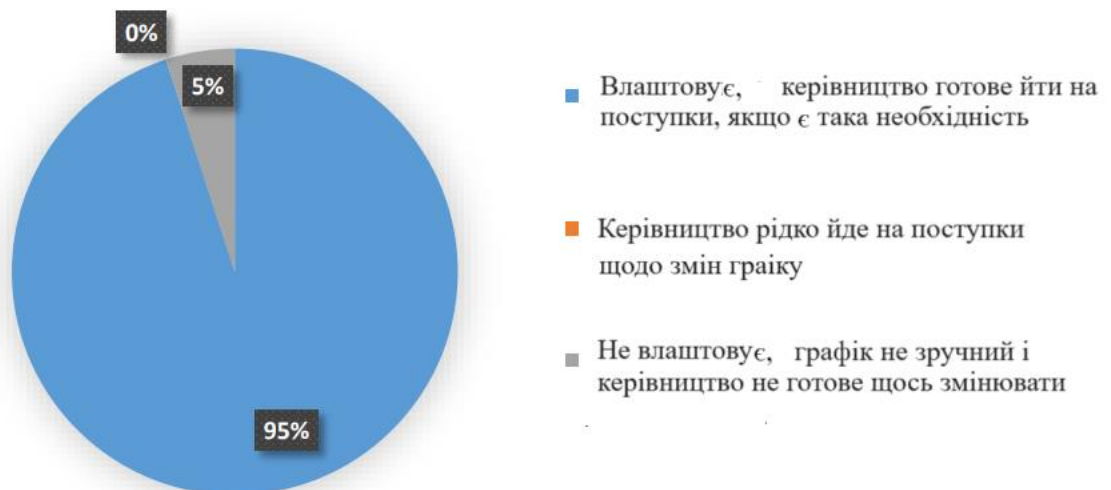


Рис 2.11. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо задоволеності графіком роботи

Примітка. Сформовано на основі опитування

Це можна назвати позитивним моментом, адже зручний режим роботи справляє вагомий позитивний вплив на лояльність і є значною перевагою. Адже робота часто забирає чималу частину життя і, крім роботи, у людей можуть бути інші справи: сім'я, хобі, здоров'я та багато іншого.

Проведення культурних заходів – це також важливий елемент підтримки лояльності персоналу. Корпоративи, спільні поїздки, відвідування культурних місць здатні розвивати сприятливі міжособистісні відносини всередині трудового колективу, отже, за наявності таких відносин у колективі формується і лояльність, так як працівникам стає приємніше працювати один з одним.

Щодо ситуації в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», то тут подібні культурні заходи проводяться, але рідко (так заявили 45% респондентів) (Рис 2.12).



Рис. 2.12. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо частоти проведення культурних заходів

Примітка. Сформовано на основі опитування

Зазначене може негативно позначитися на міжособистісних відносинах колективу та загальної задоволеності трудовими умовами, отже, керівництву необхідно переглянути свою політику в цьому розрізі.

У процесі роботи можуть виникати ситуації, коли управлінський склад

закладу охорони здоров'я може не помітити різні можливості для поліпшення праці, оптимізації процесу надання медичних послуг і найбільше це видно простим працівникам середньої і нижчої ланок. При цьому важливо створювати можливості зворотного зв'язку від підлеглих до керівництва.

У ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» зворотний зв'язок переважно організовано завдяки загальним зборам, де працівники можуть подавати різні ініціативи та пропозиції, пов'язані з роботою (Рис 2.13).



Рис. 2.13. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо можливості вносити пропозиції стосовно роботи

Примітка. Сформовано на основі опитування

Слід зазначити, що дуже важливо не тільки якісно налагодити систему зворотного зв'язку від підлеглих, але також і грамотно використовувати отриману інформацію. По-перше, інформація має сприяти підвищенню ефективності роботи медичної установи. По-друге, інформація має використовуватися на благо, і працівники мають це ясно бачити. Саме тоді у них виникне повноцінне відчуття причетності, а отже прихильність, гордість, іншими словами, все те, що можна віднести до поняття лояльності.

Якщо говорити про ситуацію в ДУ «Територіальне медичне об'єднання

МВСУ по Хмельницькій області», то більшість респондентів заявляють, що керівництво частіше намагається реагувати на усі пропозиції чи на найважливіші з них, що є позитивним моментом. (Рис 2.14).

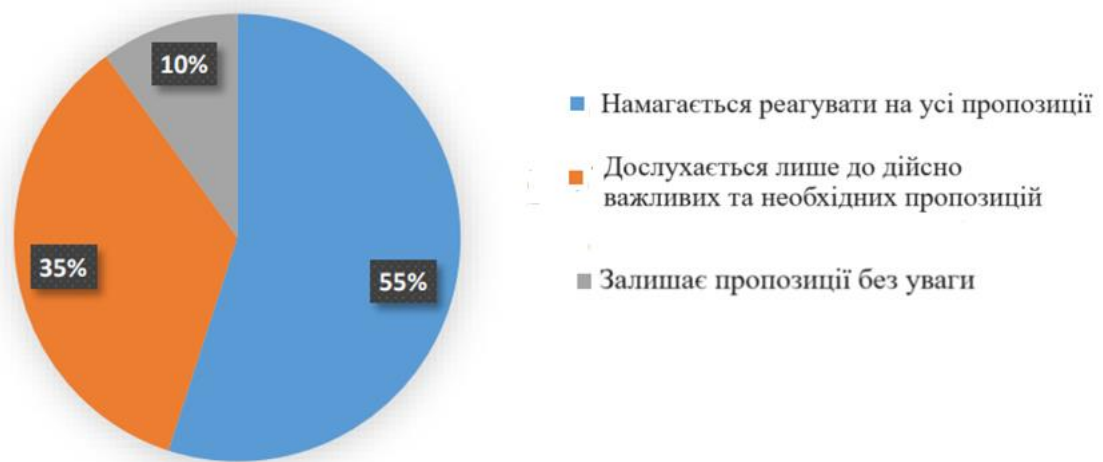


Рис. 2.14. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо сприйняття керівництвом пропозицій від працівників

Примітка. Сформовано на основі опитування

Можна сказати, що це правильний підхід, адже він не тільки створює налагоджений канал зворотного зв'язку, а й підвищує певну відкритість колективу завдяки зборам, на яких працівники розуміють, що їхня думка важлива. Це все здатне позитивно впливати на лояльність персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Продовжуючи про зворотний зв'язок, варто перейти до сприйняття керівництвом претензій від . Не секрет, що навіть у на перший погляд ідеальної організації завжди будуть знаходитися працівники, які чимось незадоволені.

Керівництво ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» досить правильно вибрало тактику підходу до цього питання. Як заявили респонденти, воно найчастіше спочатку докладно вивчає проблему, а лише потім визначає шляхи її подолання (Рис 2.15). Цей підхід можна назвати правильним через те, що серед проблем потрібно відсікти

несуттєві, які не надто важливі в даний момент, але вимагають великих економічних витрат.



Рис. 2.15. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо сприйняття керівництвом претензій від працівників

Примітка. Сформовано на основі опитування

Таким чином, у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» зазвичай застосовуються різні методи управління лояльністю персоналу. Таким чином, провівши аналіз реалізації в досліджуваному закладі охорони здоров'я заходів та використання інструментів, що формують лояльність персоналу, можна зробити певні висновки.

Можна впевнено сказати, що керівництво ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» забезпечило достатній рівень заробітної плати і зручний режим роботи, що чинить найбільший позитивний вплив на лояльність працівників досліджуваної медичної установи. Також безсумнівно позитивно впливають на лояльність сприятливі умови праці.

Однак деякі з використовуваних методів застосовуються у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» недостатньо ефективно. Також до недоліків можна віднести досить не часте проведення культурних заходів, незважаючи на те, що цей метод підвищує

лояльність, покращуючи при цьому згуртованість трудового колективу.

Тож загалом ефективність застосування керівництвом методів підтримки лояльності персоналу знаходиться на середньому рівні.

2.3. Оцінка лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

При написанні випускної кваліфікаційної роботи в рамках дослідження управління лояльністю персоналу в закладі охорони здоров'я було проведено аналіз рівня лояльності працівників у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Основним методом дослідження було обрано анкетування онлайн-форматі через використання Google Forms. Невід'ємною перевагою даного способу дослідження є отримання широкої інформації за невелику кількість часу, при цьому зберігається об'єктивність і складається точна картина досліджуваної проблеми. Опитано було 60 працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Зважаючи на те, що поняття рівня лояльності дуже суб'єктивне, було вирішено, що для проведення дослідження кращим варіантом було включення в анкету питань, які переважно моделюють різні ситуації, в яких може опинитися працівник. На основі відповідей щодо цих ситуацій були зроблені наступні висновки щодо рівня лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Учасникам дослідження було запропоновано уявити ситуацію, що їх несподівано просять вийти на роботу у вихідний день (рис 2.16).

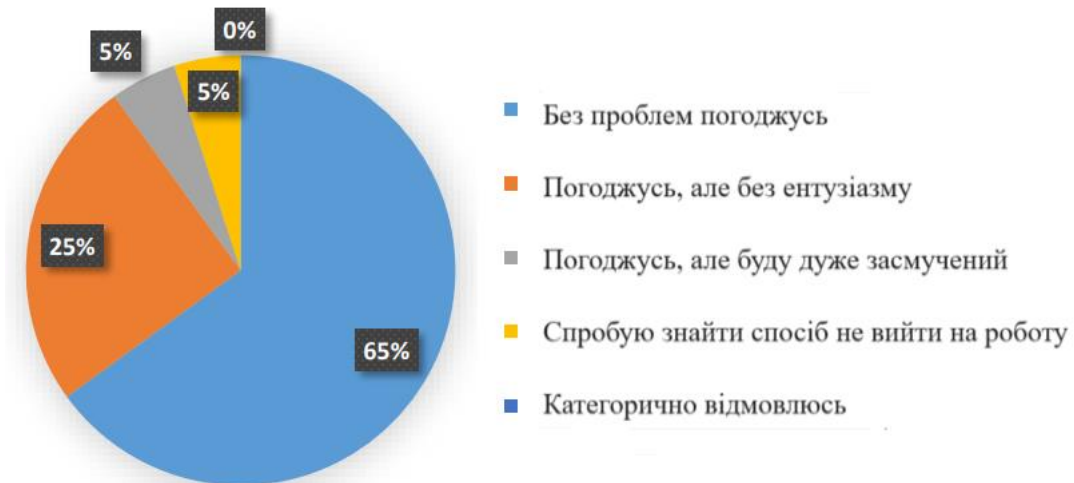


Рис. 2.16. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо прохання про вихід на роботу у вихідний день

Примітка. Сформовано на основі опитування

З наведеного рисунка можна побачити, що велика кількість (65 %) працівників згодні без проблем вийти на роботу у вихідний день, якщо їх попросять. При цьому невелика кількість (25%) опитаних готові вийти, але при цьому не відчуватимуть ентузіазму до роботи. Відсутність інтересу можна назвати нормою, так як найчастіше таке легке невдоволення може бути пов'язане із поспішною зміною планів на вихідні. Число працівників, які будуть при такому проханні сильно засмучені або намагатимуться знайти спосіб не виходити на роботу, незначне.

Виходячи з опрацьованих відповідей щодо змодельованої ситуації, можна зробити висновок про високий рівень лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», адже більшість працівників готові вийти на роботу, навіть тоді, коли вони не зобов'язані, якщо це потрібно для закладу охорони здоров'я.

Далі в анкеті респондентам було поставлено питання «Що найімовірніше Ви розповісте знайомим про заклад охорони здоров'я, де ви працюєте?» (Рис 2.17).

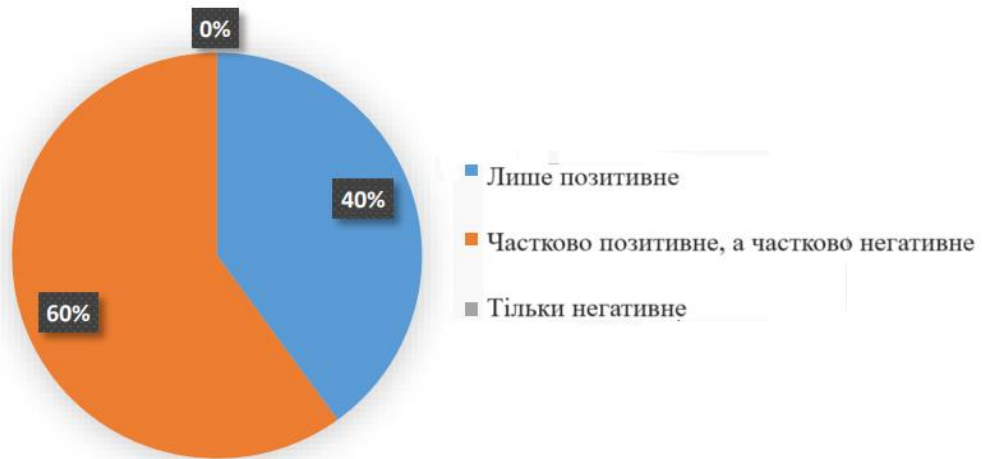


Рис. 2.17. Структура відповідей персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо того, що вони розповідатимуть про заклад охорони здоров'я, у якому працюють
Примітка. Сформовано на основі опитування

При цьому більшість працівників відповіла, що найімовірніше розповіли б частково позитивне, частково негативне (тобто чесно, нічого не приховуючи). Це може говорити про рівень лояльності персоналу вище за середній (адже майже немає повністю ідеальних організацій без недоліків і сприйняття кожної людини дуже суб'єктивне). Також позитивним моментом є відсутність тих, хто розповів би лише негативне про медичну установу. Це означає, що у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» справді мало недоліків, що підтверджує судження про рівень лояльності вище за середній.

У процесі дослідження було з'ясовано, що більшість працівників готова порекомендувати працевлаштування у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» своїм знайомим як місце постійної роботи (рис 2.18).

Це є підтвердженням того, що в досліджуваній медичній установі компанії працює чимала частина персоналу, яка лояльна та бачить перспективу у подальшому продовженні роботи. Однак слід мати на увазі той момент, що невелика частина респондентів (5%) готова порекомендувати роботу лише на

невеликий термін. Це говорить про недостатню лояльність цієї частини трудового колективу і у керівництва є чималий «резерв» для поліпшення умов праці, щоб скоротити кількість персоналу зі зниженим рівнем лояльності.

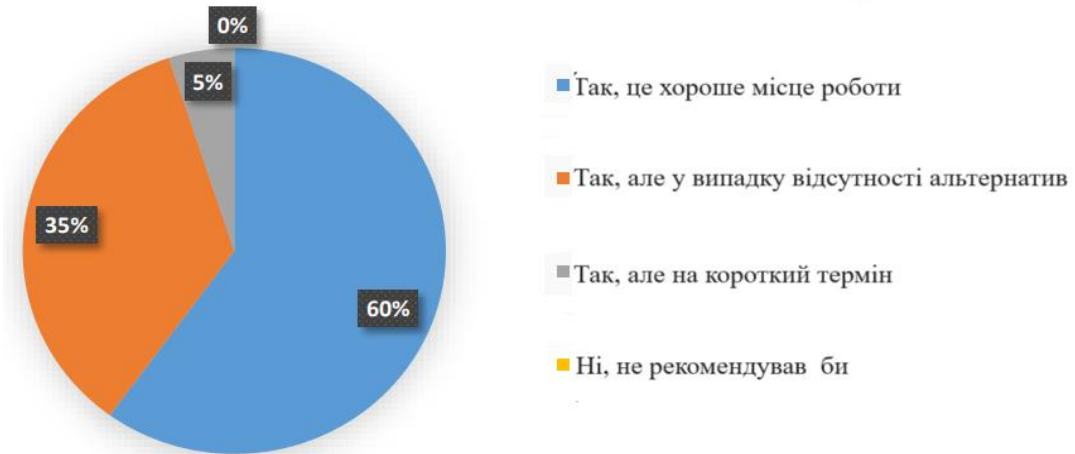


Рис. 2.18. Структура відповідей персоналу щодо готовності рекомендувати роботу у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» своїм знайомим.

Примітка. Сформовано на основі опитування

За результатами проведеного дослідження, найбільше опитаних працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» найчастіше затримуються на роботі лише за власним бажанням, щоб завершити розпочаті справи (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Структура відповідей працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо причин затримки на роботі

Це свідчить про високий рівень лояльності, адже можна спостерігати, що через брак часу або на прохання начальства працівники затримуються на роботі набагато рідше. З цього випливає, що саме бажанням виконати роботу якісно більшою мірою керується персонал досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Довіра між керівництвом та підлеглими є дуже важливим моментом у будь-якій роботі. За наявності довіри у підлеглих складається певне враження про роботу, схоже із задоволеністю умовами робочого місця та графіка роботи. Довіру можна назвати запорукою успішного та згуртованого колективу.

У ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» більшість респондентів (65 %) заявляють про повну довіру між ними та керівником (Рис 2.20). При цьому лише 35% зазначають, що довіра безперечно присутня, але не у всіх ситуаціях.

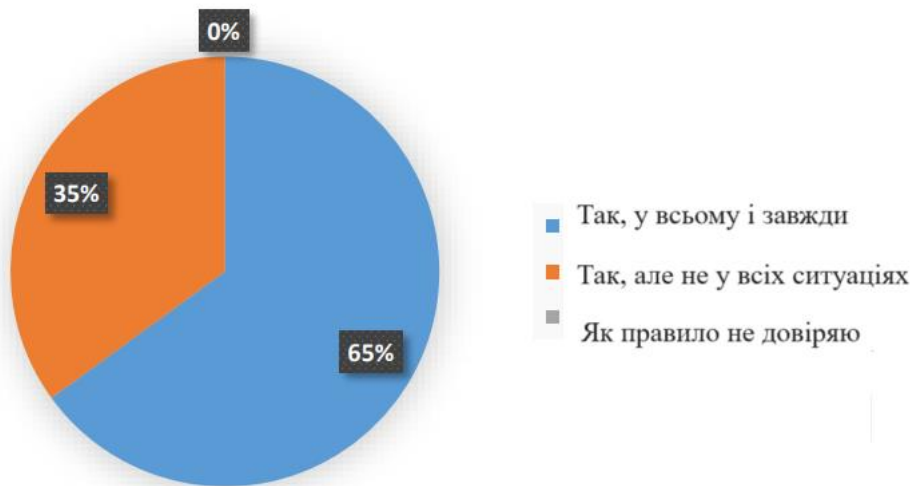


Рис. 2.20. Структура відповідей працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо довіри керівнику

Примітка. Сформовано на основі опитування

Це свідчить про рівень лояльності щодо керівництва вище середнього. Варто також враховувати, що, можливо, ситуації, у яких досягається повна довіра пов'язані з особистими психологічними особливостями працівників (до прикладу хтось скептик чи звик довіряти лише собі).

Наступне питання полягало в оцінці деяких параметрів кадрової політики

ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз кадрової політики керівництва ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» з різних напрямів*

Критерії оцінки	Оцінка (серед. бал серед 60 чол.)
При відборі персоналу (прийомі на роботу)	4,15
Під час переміщення між посадами	4
При звільненні працівників	4,35
Щодо отримання трудового законодавства	4,65

* 5 – найвищий бал, 1 – найнижчий бал

Примітка. Сформовано на основі опитування

Респондентам було запропоновано оцінити діяльність керівництва в рамках реалізації кадрової політики за такими напрямками, як політика керівництва при відборі персоналу, політика при переміщенні між посадами, при звільненні, а також щодо дотримання трудового законодавства.

Так, найбільший бал отримав показник дотримання трудового законодавства (4,65). Це позитивне явище і безперечно воно позитивно впливає на лояльність персоналу, адже створює додаткову впевненість у своїх правах.

При цьому найменший бал (4) стосується переміщення між посадами. Це означає, що працівники цим найменше задоволені, і політика, пов'язана з кар'єрним переміщенням, працює погано. Визначено, що такий фактор характеризує знижену лояльність, пов'язану з переміщенням на посадах і працівники бачать недостатньо перспектив. Працівники не планують працювати в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» далі та планують піти, як тільки знайдуть привабливіше місце роботи.

На відносно середньому рівні (4,35) є показник, що характеризує політику керівництва при звільненні. Середній рівень говорить про те, що працівники загалом задоволені політикою і що керівництво, ймовірно, не звільняє без вагомої причини і не проводить масових скорочень кадрового складу.

Показник, що характеризує політику керівництва при відборі (прийомі на роботу), знаходиться на відносно середньому рівні (4,15). З цього можна дійти висновку, що імовірно керівництво досить грамотно відбирає персонал: не висуває надмірних вимог, але й не бере працювати невідповідних фахівців.

Також опитування показало, що більшість працівників, знайомих із цінностями ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», поділяють їх хоча б частково, а кожен десятий зізнався, що особисті та корпоративні цінності суперечать один одному (рис. 2.21).



Рис. 2.21. Структура відповідей працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» щодо того, чи поділяють вони цінності закладу охорони здоров'я, у якому працюють

Таким чином, блок питань анкети, що моделює різні робочі ситуації, дозволив отримати загальну картину, що характеризує рівень досягнутої лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Виходячи з отриманих відповідей анкетування, рівень лояльності можна оцінити на рівні «вище середнього», зважаючи на те, що були як цілком позитивні відповіді, так і відповіді, що характеризують лояльність на середньому рівні. Зазначимо, що навіть такого рівня лояльності не просто досягти в сучасних ринкових умовах за наявності великої кількості конкуруючих медичних закладів.

Висновки до розділу 2

Об'єкт дослідження – ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», мета якої – «надання медичних послуг на найвищому рівні якості, це, зокрема, надання кваліфікованої амбулаторної, стаціонарної медичної допомоги, можливість пройти медичний огляд та реабілітації прикріпленому контингенту та іншим громадянам на умовах укладених угод, згідно законодавства України» [35].

Управління лояльністю персоналу має належне організаційно-функціональне забезпечення, що допомагає зберігати високий рівень задоволеності працівників. Висновки підтверджують що у досліджувані медичні установі створено усі необхідні передумови для ефективного управління лояльністю персоналу.

У ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» достатній рівень заробітної плати і зручний режим роботи, що чинить найбільший позитивний вплив на лояльність працівників. Також позитивно впливають на лояльність сприятливі умови праці. До недоліків управління лояльністю можна віднести досить не часте проведення культурних заходів, тому загалом ефективність застосування керівництвом методів підтримки лояльності персоналу знаходиться на середньому рівні.

Характеризуючи рівень досягнутої лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» можна оцінити його на рівні «вище середнього», тому що при аналізі було виявлено такі основні проблеми: працівники не бачать достатніх перспектив для кар'єрного зростання; не всі працівники вважають розподіл заробітку справедливим; у персоналу відсутнє бажання довго працювати у медичній установі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка рекомендацій щодо формування та підвищення лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області».

Формування та підвищення лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» передбачає створення робочої атмосфери з уважним ставленням до працівників, запровадження норм організаційної справедливості, виховання в працівників почуття гордості за роботу у цьому закладі охорони здоров'я.

У першу чергу для цього від керівників вимагається дотримання базових положень та норм у процесі управління персоналом, які вже широко відомі та визнані у всьому світі та доповнення їх наступними принципами:

- ставлення до працівників як до найважливішого чинника ефективності та конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я;
- економічно обґрунтовані вкладення навчання та розвиток кадрів;
- використання професійних стандартів управління персоналом;
- створення ефективних вертикальних зворотних зав'язків;
- поліпшення якості праці;
- соціальне партнерство та демократичність в управлінні [12, с. 115].

Процес розробки рекомендацій щодо підвищення рівня лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» вимагає комплексного підходу, що ґрунтується на аналізі, проведеному в попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи. Для цього, спочатку виділимо ті негативні моменти та проблеми, які мають місце у досліджуваному закладі охорони здоров'я і відносно них запропонуємо конкретні рекомендації

щодо їх вирішення, через реалізацію певних заходів (Рис 3.1).



Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення системи формування та підвищення лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Примітка. Сформовано автором

Зважаючи на те, що лише половина опитаних працівників готові працювати в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» у довгостроковій перспективі, керівництву потрібно ще на етапі пошуку та оцінки працівників для подальшого працевлаштування, відбирати та приймати на роботу лише тих кандидатів, які, крім обов'язкових професійних вимог, поділяють корпоративні цінності даного закладу охорони здоров'я, та, до всього іншого, були лояльні до попереднього роботодавця. Також варто

унеможливити прийом на роботу тих кандидатів, які не здатні розділити корпоративні норми та організаційні цінності.

Вже на етапі влаштування на роботу у кандидата на посаду має бути сформований позитивний стереотип про майбутню роботу, яка має виглядати привабливою для нього. Для цього керівництву ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» треба підтримувати привабливість та конкурентоспроможність робочих місць на місцевому ринку праці.

Відомо, що в момент, коли тільки працівник влаштовується на роботу, починається процес зближення його інтересів та інтересами закладу охорони здоров'я. При цьому працівник бажає отримати задоволення своїх матеріальних потреб, розкрити власний потенціал, а медична установа чекає на якісне виконання поставлених задач.

Саме на цьому етапі керівництву ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» слід доносити до співробітника основні вигоди та переваги, які він отримає від майбутньої роботи: розкриття потенціалу, задоволення фінансових потреб, отримання нових знань та компетенцій. Це додатково мотивує нового працівника та сприятиме лояльності в майбутньому. Головний момент при цьому: «обіцянки» мають бути цілком реальними і повинні як мінімум відповідати очікуванням.

Для забезпечення вищезазначеного нами рекомендується використовувати медіасферу для привернення уваги до роботи у даній медичній установі. Для цього можна давати інтерв'ю на телебаченні, знімати інформаційні ролики для користувачів інтернету, а також бути відкритим для сучасної інтернет-спільноти, публікуючи цікаву інформацію в соціальних мережах, а також своєчасно відповідаючи на запитання людей, які зацікавилися вакансією. Висвітлювати ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» у місцевих газетах та журнальних виданнях. Ці заходи здатні надати загальний позитивний вплив на сприйняття місця роботи для нинішніх та майбутніх працівників.

За результатами дослідження, не всі працівники ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» вважають розподіл заробітку справедливим. Як було зауважено, це може бути пов'язане з кліматом у колективі, який може бути далеко не ідеальним. Іншими словами, за наявності непорозумінь та конфліктів у колективі, серед співробітників можуть мати місце: особиста неприязнь, упереджене ставлення один до одного, тощо. Відповідно, на тлі цього деяким працівникам може здаватися, що праця інших оплачується несправедливо (є завищеною).

Доведено, що чим вище працівники оцінюють справедливість організаційних рішень, тим більше вони вірять у те, що організація дбає про них, тим сильніше ідентифікують себе з нею, демонструють більшу залученість до процесів і пишаються нею [41, с. 160].

Тому керівництву ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» при прийнятті щоденних рішень необхідно дотримуватись нейтральності та давати в будь-якій ситуації підлеглим можливість зберегти репутацію. Саме таку прихильну поведінку працівники будуть розцінювати як доказ того, що керівник має справжню інформацію про те, що відбувається, розуміє головні потреби підлеглих, ввічливий та поважає свій колектив, а це, у свою чергу, підвищує лояльність до нього та медичної установи загалом.

Виходячи з цього керівництву потрібно вживати наступних заходів:

- проводити збори, де крім повсякденних завдань буде періодично обговорюватися схема розподілу заробітку, щоб процес оплати праці став прозорим для членів робочого колективу;
- під час працевлаштування нових працівників, докладно доносити інформацію про принципи оплати праці;
- покращувати морально-психологічний клімат у колективі.

Під час проведення анкетного опитування серед респондентів було виявлено труднощі з переміщення між посадами. Це означає, що політика,

пов'язана з кар'єрним рухом, працює не так добре. Цей факт знижує лояльність працівників, адже вони бачать недостатньо перспектив для кар'єрного розвитку.

Безперечно, у цій ситуації керівництву потрібен перегляд політики кар'єрного зростання, а саме:

- розвивати політику «виховання кадрів», тобто. на високі керівні пости повинні набиратися люди не «з вулиці», а з тих, хто розпочинав роботу в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» Ростелекомі з простих посад і за певний період показав себе найефективніше. Такі кадри найбільш досвідчені і знають безліч особливостей жосліджуваної медичної установи;

- розвивати систему стимулювання, використовуючи як економічні, так і методи внутрішньої мотивації членів трудовий команди.

За умови реалізації зазначених заходів лояльність персоналу матиме позитивну динаміку, оскільки у працівників з'явиться мотивація краще працювати, щоб у подальшому зайняти вище посадове становище.

Вищезазначені заходи базуються на аналізі ситуації в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» і виявлених проблемах, проте окрім цього існують інші шляхи формування і підвищення рівня лояльності працівників, які розглянемо далі:

1) Повага та увага до працівників. Підвищити рівень лояльності персоналу можливо лише за умови поважного та уважного ставлення до працівника як з боку керівництва, так і з боку служби персоналу. З цього й потрібно розпочати розробку заходів для формування системи лояльності.

Потрібно відзначати успіхи персоналу у матеріальній та нематеріальній формі, вітати з днем народження та іншими сімейними урочистостями, піклуватися про комфорт на робочих місцях, забезпечуючи їх обов'язковими нормами санітарії, дотримуватись необхідних норм охорони праці, прислухатися до прохань та рекомендацій щодо покращення умов праці, страхувати життя тощо.

Щирий інтерес безпосереднього керівника до підлеглого як до особистості часто має дуже сильний мотиваційний ефект, який підвищує лояльність працівника і до керівника, і до закладу охорони здоров'я загалом.

Важливо донести до працівника думку, що він важливий і працедавець дбає про нього. І тому необхідно звернути увагу на безпосередніх керівників персоналу, й у разі потреби навчити їх ефективним інструментам мотивування.

2) Виховання почуття гордості. Виникненню та зміцненню лояльності персоналу передує почуття гордості за заклад охорони здоров'я, де він працює. Дане почуття виникає не тільки на підставі розуміння, що ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» передова і відома на місцевому ринку медичних послуг, а й розуміння, що вона дбає про свій персонал, навколишнє середовище, займається благодійністю, бере участь у соціальних проектах тощо.

Також гордість за заклад охорони здоров'я у працівників викликатимуть менш масштабні фактори, такі як висока заробітна плата, розширений соціальний пакет, реалізація передових інноваційних ідей, політика довічного найму тощо.

3) Система наставництва. Необхідно виділити процес адаптації працівників до окремого блоку управління персоналом, який потребує особливої уваги керівника ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» та безпосередніх керівників новачків. Важливо розробити положення про адаптацію співробітників та розробити систему наставництва.

Під час адаптації проводити вступний курс і включити в його програму окремий блок з вивченням корпоративних цінностей закладу охорони здоров'я. На цьому етапі необхідно доносити працівникам історію розвитку ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», виділити її місію, розповісти історії успіху інших працівників. Мета системи наставництва в даному випадку - прагнення виховати у новачків гордість за роботу у даній медичній установі ще на початку їх роботи в ній.

4) Навчання персоналу. Якщо працівники бачать, що керівництво планує їхній професійний розвиток і просування кар'єрними сходами, воно буде лояльним. Працівники почнуть цінувати той факт, що працюють у ньому. У зв'язку з цим необхідно розробити довгострокову та короткострокову стратегію розвитку закладу охорони здоров'я, окремих груп, відділів, підрозділів, скласти загальний план навчання персоналу. До навчання відносяться такі заходи, як проведення тренінгів, що розвивають професійні навички, проходження курсів підвищення кваліфікації, виїзні семінари, спрямовані на отримання актуальної інформації, необхідної для вдосконалення медичних процесів. Для найбільш цінних співробітників рекомендується розробити індивідуальний план розвитку та професійне навчання.

5) Задоволення потреб працівників. Необхідно регулярно перевіряти задоволеність персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» своєю роботою та виявляти нагальні потреби. Практично завжди лояльність працівників висока, коли вони задоволені:

- оплатою праці;
- умовами праці;
- інтенсивністю, змістом та результативністю роботи;
- наявністю додаткових привілеїв (соціальним пакетом);
- розвитком своєї особистості та перспективою кар'єрного зростання;
- взаєминами в колективі;
- керівництвом (його поведінкою, цінностями, ставленням);
- кількістю та якістю інформації про цілі закладу охорони здоров'я та планами розвитку.

Найважливішим серед зазначеного, на нашу думку, є задоволеність працівників системою матеріального та нематеріального стимулювання. Тому рекомендуємо керівництву ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» приділяти особливу увагу розробці програм мотивації працівників до трудової діяльності. Персонал повинен чітко розуміти, в яких

випадках буде зворотний зв'язок від керівництва, за здійснення яких дій йому належить винагорода, підвищення тощо.

Також в контексті даного пункту, варто зауважити, що не можна ставитись до всіх працівників абсолютно однаково. Важливо дізнаватися про їх особливості, переваги, характер, можливості тощо. Це надасть можливість керівництву проводити індивідуалізацію при розподілі премій, складанні штатного розпису відповідно до можливостей та особливостей кожного члена трудового колективу. Виходить, що цей підхід є взаємовигідним як закладу охорони здоров'я, так і для працюючих у ньому.

Підвищенню лояльності сприятиме делегування певних повноважень підлеглим.

Важливо давати працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень. До таких рішень можна віднести загальну постановку цілей роботи, визначення графіка праці тощо. Також рекомендуємо давати можливість працівникам виявляти певну частку самостійності та незалежності (у межах розумного) для повнішого розкриття свого потенціалу. Це означає, що у процесі роботи не потрібно заганяти працівників в суворі рамки інструкцій, а давати можливість самостійно оптимізувати робочий процес під особистісні особливості: темп роботи, порядок дій, кількість справ, організація справ, організація робочого столу тощо. За аналогією з попередньою рекомендацією, це може не тільки підвищити ефективність роботи, а й підвищити лояльність, оскільки працівники не відчуватимуть зайвого контролю і зможуть досить комфортно почуватися на роботі.

б) Боротьба з професійним вигорянням. Для працівників усіх вітчизняних закладів охорони здоров'я гостро стоїть проблема професійного вигоряння працівників [16, с. 184]. Очевидно, що на професійне вигоряння працівників впливають саме умови реформування системи охорони здоров'я та війна в Україні.

Тому, для вирішення цих проблем нами пропонуються наступні заходи:

- проведення занять чи бесід з новими працівниками, під час яких

викладаються реальні труднощі та типові фруструючі ситуації, що виникають під час спілкування з хворими конкретного відділення та їх родичами. Даються рекомендації, які допоможуть працівнику впоратися з типовими фруструючими та конфліктними ситуаціями.

- регулярне проведення зборів та конференцій з персоналом, на яких обговорюється специфіка роботи з конкретним контингентом хворих та стратегії, спрямовані на вирішення внутрішніх проблем та важких ситуацій, що виникають у відділеннях;

- навчання працівників стратегіям подолання (техніки контролю власного часу, вироблення впевненості у собі, релаксації) та принципам проведення дебрифінгу після критичної ситуації;

- навчання персоналу комунікаційним навичкам під час спілкування з пацієнтами та його родичами, технікам, вкладеним у підвищення перенесення людиною професійного стресу;

- періодичне проведення «обстежень» щодо виявлення синдрому вигорання. Обстеження має проводитись лише за бажанням працівника.

7) Корпоративна культура. У ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» обов'язково має бути розвинена своя власна, унікальна корпоративна культура, яка враховує особливості та специфіку даного медичного закладу.

Названі рекомендації допоможуть створити у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» атмосферу довіри атмосферу з уважним ставленням та повагою до працівників, запровадити створення норм організаційної справедливості, виховати в працівників почуття гордості за роботу у цьому закладі охорони здоров'я.

Сприятлива атмосфера в колективі, комфорт на робочому місці та задоволеність іншими аспектами роботи в свою чергу передбачає формування у працівників лояльного ставлення до ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

3.2. Розвиток корпоративної культури як методу управління лояльністю працівників

Загальна мета управління організаційною культурою ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» – підвищення рівня лояльності персоналу, забезпечення високого соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності працею.

У процесі аналізу проведеного аналізу нами було виявлено певні недоліки існуючої організаційної культури ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» і виявлено, що вона не є мотивуючою і не забезпечує задоволеність персоналу.

Так, у закладі охорони здоров'я не здійснюється дослідження організаційної культури, що склалася, не визначається ступінь відповідності сформованої організаційної культури стратегії розвитку медичної установи, а також відсутня оцінка ефективності організаційної культури. Що у свою чергу є причиною низької лояльності персоналу та зниження якості медичних послуг. Методи управління організаційної культури не забезпечують необхідної лояльності персоналу.

На підставі виявлених проблем нами розроблені пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури, що склалася з метою підвищення рівня лояльності персоналу, забезпечення високого соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності працею.

Завдання системи управління організаційною ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» культурою у межах проекту:

1. Вибудувати процес розвитку організаційної культури;
2. Формалізувати організаційну культуру (створення корпоративного кодексу);
3. Впровадити ефективні інструменти інформаційного впливу на працівників закладу охорони здоров'я задля закріплення бажаних цінностей;

4. Удосконалювати систему організаційних обрядів та ритуалів;
5. Організувати взаємодію з ветеранами медичного закладу;
6. Впровадити ефективні інструменти впливу на звільнених працівників.

Процес управління організаційної культурою у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» має складатися з 5 основних етапів (рис. 3.2).

Розглянемо основні процеси у межах кожного етапу:

0 Етап - Підготовчий етап. Процес управління організаційною культурою є циклічним, для проведення змін в організаційній культурі необхідне залучення фахівців різних рівнів, необхідно визначити відповідальних осіб за проведення перетворень.

Також у рамках цього етапу необхідно уточнити місію, визначити стратегію, основні цінності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», пріоритетні напрямки діяльності. На цьому етапі необхідно визначити найважливіші показники організаційної культури для аналізу.

1 Етап - Проведення діагностики організаційної культури, що склалася. На даному етапі необхідно провести дослідження сформованої організаційної культури за допомогою анкетування, опитування персоналу за задалегідь обраними методиками. Під час проведення анкетування вирішуватиметься кілька завдань. По-перше, побудова профілю існуючої організаційної культури, по-друге, аналіз переваг, очікувань персоналу, по-третє, співвідношення існуючої організаційної культури з цілями та завданнями ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

2 Етап - Розробка заходів. Розробляються заходи щодо зміни організаційної культури.

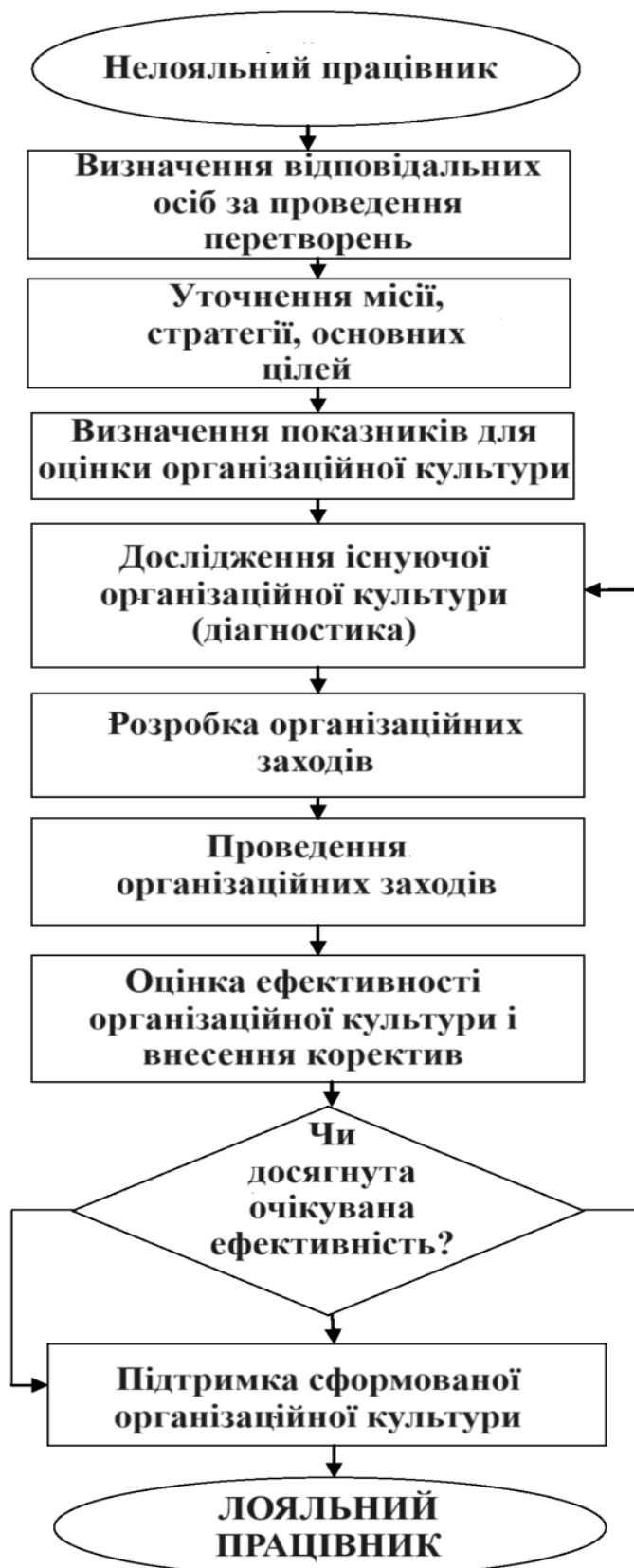


Рис. 3.2. Процес управління організаційною культурою з метою забезпечення лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області»

Нами пропонують такі основні заходи для удосконалення організаційної культури:

1) Створення відео-фільму про історію ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», цінності та місію. Даний фільм дозволить новим працівникам швидше долучитися до організаційних цінностей, дізнатися про історію, традиції.

2) Установка моніторів-телевізорів (хол, коридори, їдальня), де би демонструвалися показники діяльності (планові та фактичні), стратегія, місія та цілі, цінності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області». Цей спосіб інформування працівників має сприяти створенню атмосфери довіри та відкритості, підвищити почуття причетності працівників до результатів діяльності закладу охорони здоров'я.

3) Організація показу на моніторах-телевізорах привітань для працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» з днем народження, доведення до працівників інформації про перспективи, плани та результати діяльності, оголошення про досягнення співробітників, висвітлення новин. Цей інструмент інформаційного впливу має сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, закріплення основних цінностей.

4) Щоквартальний випуск відео журналу. У відео журналі висвітлювати хід змагань між структурними підрозділами, розповідати про переможців змагань, висвітлювати поточні та заплановані заходи у ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області». У відео журналі можна демонструвати інтерв'ю із працівниками, звернення керівника, пропагувати цінності закладу.

Цей інструмент інформаційного впливу на працівників має сприяти формуванню їх довіри до керівництва, формувати відкритість. Випуск відео журналу рекомендується транслювати на екранах, які пропонується встановити у медичній установі.

5) Організація змагань та конкурсів між структурними підрозділами ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» Визначення кращого за підсумками, до прикладу, кварталу та присудження звання «Кращий лікар», «Чуйна медсестра» тощо. Тематикою конкурсу може бути, наприклад, «Найздоровіший відділ», «Найкраща організація робочого простору» тощо. Як підсумок перерахованих заходів - надання заохочень для відділу у вигляді, наприклад, квитків на екскурсію, в кіно, боулінг, поїздку на культурно-масовий захід, а також нагородження відділу, що переміг, грамотою.

Основні цілі таких змагань та конкурсів: підвищення продуктивності праці, покращення якісних показників, згуртування колективу, залучення кожного працівника до трудової діяльності, формування лояльності.

6) Присудження звання за підсумками року «Кращий керівник», «Кращий лікар», «Краща медична сестра», «Найкращий за професією» і т.д. та вручення грамот та пам'ятних подарунків;

7) Створення дошки пошани, на якій будуть знаходитись фотографії кращих колективів та кращих працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» за підсумками кварталу/року, коротка інформація про їх досягнення.

Даний інструмент сприятиме закріпленню бажаної поведінки, цінностей закладу охорони здоров'я, а також надавати мотивуючу дію та сприятиме виробленню лояльної поведінки.

8) Створення клубу для колишніх працівників для формування дружньої атмосфери. Працівники зможуть спілкуватися з колишніми колегами, обмінюватись досвідом. Даний метод повинен сприяти формуванню лояльності персоналу, сприяти збереженню високої репутації ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» серед працівників, що звільнилися. Необхідно організувати роботу з экс-працівниками (ветеранами) медичного закладу, проводити зустрічі для них.

11) Розробити кодекс корпоративної культури, який має складатися з

наступних розділів:

- загальні положення, що включають призначення та сферу застосування корпоративного кодексу, цілі та завдання корпоративного кодексу, бачення, місію, принципи діяльності;

- правила ведення діяльності, що включають політику безпеки та політику внутрішнього контролю;

- етичні норми працівників, які включають норми корпоративної поведінки;

- принципи внутрішніх відносин між підрозділами, що включають правила та норми діяльності, фірмовий стиль та символіку;

- порядок застосування кодексу.

3 Етап - Проведення організаційних заходів.

5 Етап - Заключний етап. На цьому етапі проводиться оцінка ефективності зміни організаційної культури. Якщо бажаних результатів не досягнуто, проводиться діагностика організаційної культури. Слід проводити поточний контроль, який має здійснюватися у формі анкетування, опитувань працівників після проведення корпоративних заходів та вносити коригування до програм проведення заходу. У процесі трудових змагань між підрозділами та колективами необхідно надавати працівникам проміжні результати в середині кварталу, виводити дані показники на встановлені екрани, щоб вони могли оцінювати свої позиції, коригувати трудову поведінку. Після здійснення перетворень важливо здійснювати процес моніторингу, підтримки та розвитку видозміненої та вдосконаленої організаційної культури в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області».

Отже, реалізація проекту має підвищити лояльність персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області», знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та сприяти покращенню якості надання медичних послуг.

Висновки до розділу 3

Таким чином, для формування та підвищення лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» було рекомендовано низку заходів, серед яких: перегляд політики кар'єрного зростання, стимулювання на основі матеріальних та нематеріальних методів мотивації, забезпечення прозорості розподілу винагород, проведення зборів та командних тренінгів, популяризація вакансій, проведення політики «виховання кадрів», а також сприяння підвищенню інтересу до роботи у нинішніх та майбутніх працівників. Крім того, були запропоновано забезпечити створення робочого середовища, в якому працівник відчуватиме свою значущість та самостійність, матиме можливості для розвитку свого потенціалу на основі самостійного прийняття рішень та інше.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури, що включає інструменти інформаційного впливу на нових працівників та персонал підприємства, організаційні обряди та ритуали, а також інструменти впливу на працівників, що звільнилися. Сформовано алгоритм реалізації процесу управління організаційною культурою.

ВИСНОВКИ

Лояльність персоналу – це характеристика персоналу, яка визначає відданість працівників організації, тобто схвалення персоналом організаційних цілей і способів їх досягнення.

Лояльний працівник – це працівник який бажає затриматися в організації; готовий пожертвувати особистими інтересами на користь організації; виконує свої обов'язки самовіддано і робить завжди більше, ніж від нього вимагається; ніколи не завдає шкоди організації

Розрізняють три види лояльності (емоційна, вимушена, нормативна) та сім рівнів лояльності/нелояльності, розташованих в порядку збільшення ступеню лояльності.

Виділяють такі фактори, що впливають на лояльність персоналу: матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання та технології зворотного зв'язку.

Управління лояльністю включає в себе постійне збільшення її складових. Процес, спрямований на підвищення рівня лояльності, є циклічним та включає послідовні етапи. Початковим етапом є діагностика (вивчення) рівня лояльності персоналу. Інформація, отримана під час діагностики, служить основою для ухвалення рішення щодо необхідності підвищення лояльності та розробки програми для її розвитку. Після впровадження програми важливо отримати зворотний зв'язок, тобто знову провести діагностику рівня лояльності та переконатися у ефективності реалізованої програми. Зрозуміло, що реалізація такого циклу розтягнута в часі і спрямована на довгострокову перспективу.

Управління лояльністю персоналу у закладі охорони здоров'я має велике значення для ефективного управління людськими ресурсами та для підтримки якості медичних послуг на високому рівні. Лояльність медичних працівників має особливе значення через специфіку їхньої професійної діяльності: їм довіряють життя та здоров'я. Тим не менш, політика з управління персоналом у закладах

охорони здоров'я не достатньо орієнтована на це завдання, тому особливо важливо розглянути та проаналізувати можливі прийоми та способи, які можуть впливати на нормалізацію ситуації.

Об'єкт дослідження – ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області». Її головна мета – «надання медичних послуг на найвищому рівні якості, це, зокрема, надання кваліфікованої амбулаторної, стаціонарної медичної допомоги, можливість пройти медичний огляд та реабілітації прикріпленому контингенту та іншим громадянам на умовах укладених угод, згідно законодавства України» [35].

Управління лояльністю персоналу в ДУ має належне організаційно-функціональне забезпечення, що допомагає зберігати високий рівень задоволеності працівників. В цілому, висновки підтверджують що у досліджуваному закладі охорони здоров'я створено усі необхідні передумови для ефективного управління лояльністю персоналу. Організаційне та функціональне забезпечення системи менеджменту пристосоване до сучасних вимог та сприяє позитивним результатам.

У ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» достатній рівень заробітної плати і зручний режим роботи, що чинить найбільший позитивний вплив на лояльність працівників. Також позитивно впливають на лояльність сприятливі умови праці. До недоліків управління лояльністю можна віднести досить не часте проведення культурних заходів, тому загалом ефективність застосування керівництвом методів підтримки лояльності персоналу знаходиться на середньому рівні.

Характеризуючи рівень досягнутої лояльності персоналу ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» можна оцінити його на рівні «вище середнього», тому що при аналізі було виявлено такі основні проблеми: працівники не бачать достатніх перспектив для кар'єрного зростання; не всі працівники вважають розподіл заробітку справедливим; у персоналу відсутнє бажання довго працювати у медичній установі.

Таким чином, для формування та підвищення лояльності працівників ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» було рекомендовано низку заходів, серед яких: перегляд політики кар'єрного зростання, стимулювання на основі матеріальних та нематеріальних методів мотивації, забезпечення прозорості розподілу винагород, проведення зборів та командних тренінгів, популяризація вакансій, проведення політики «виховання кадрів», а також сприяння підвищенню інтересу до роботи у нинішніх та майбутніх працівників. Крім того, були запропоновано забезпечити створення робочого середовища, в якому працівник відчуватиме свою значущість та самостійність, матиме можливості для розвитку свого потенціалу на основі самостійного прийняття рішень та інше.

Управління організаційною культурою в ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» повинно включати наступні етапи:

1. Визначення відповідальних осіб за проведення заходів;
2. Розробка організаційних заходів, спрямованих на закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки працівників (план заходів);
3. Реалізація організаційних заходів.

Отже побудова та розвиток організаційної культури ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВСУ по Хмельницькій області» передбачає:

- формалізацію організаційної культури (створення корпоративного кодексу);
- впровадження ефективних інструментів інформаційного впливу на працівників задля закріплення бажаних цінностей;
- удосконалення системи організаційних обрядів та ритуалів;
- організацію взаємодії з экс-працівниками (ветеранами) медичного закладу;
- впровадження ефективних інструментів впливу на звільнених працівників.

Сформований алгоритм реалізації процесу управління організаційною

культурою та напрацьовані пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури, включають: інформаційний вплив на нових працівників та персонал підприємства, планування, організацію та проведення організаційних обрядів та ритуалів, вплив на працівників, що звільнилися.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г., Котис Н. Problems of formation and effective use of enterprise staff. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, № 25, 2020, С. 115-121
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручн.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216–224.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79.
5. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
6. Бочарова Н.А., Федорова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–51.
7. Бутиліна О. В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення. *«СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи»*. 2017. № 6. С.21-24.
8. Вербівська Л.В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 68–74.
9. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96–100.
10. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153. |