

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління іміджем роботодавця закладу охорони
здоров'я (на матеріалах КП «Хмельницька міська дитяча
лікарня» Хмельницької міської ради)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент зі
спеціалізацією Організація і
управління охороною здоров'я за
заочною формою

Гриценко Д.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

завідувач відділення
дитячої стоматології
КП «Хмельницька міська
дитяча лікарня ХМР»,
лікар вищої категорії

Харченко Л.В.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Анотація

Гриценко Д.А. Управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я (на матеріалах КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 85 с.

Представлено наукові трактування сутності категорій: імідж роботодавця та управління іміджем роботодавця в закладі охорони здоров'я; систематизовано основні підходи до оцінювання іміджу роботодавця.

Проведено функціональний аналіз закріплення процесів управління формуванням та підтримкою іміджу роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня». Здійснено оцінювання внутрішнього та зовнішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. Отримані дані дозволяють зробити висновок, що значення показника формування внутрішнього іміджу роботодавця перевищує значення показника формування зовнішнього іміджу організації. Встановлено, що існує значний розрив між середніми значеннями оцінки діючих і потенційних співробітників, тому більшість оцінок не збігаються.

Представлена послідовність формування зовнішнього іміджу роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», що включає в себе використання цифрових каналів комунікації. Опрацьовано пропозиції щодо удосконалення внутрішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця, який включає: розробку вітальної презентації для нових працівників; підтримку корпоративної сторінки в Instagram; запис корпоративного відеоролика; удосконалення процесу адаптації новоприйнятих працівників та формування дорожньої карти розвитку кар'єри для стабілізації трудового колективу.

Ключові слова: імідж роботодавця, управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я, внутрішній та зовнішній імідж роботодавця закладу

охорони здоров'я.

Abstract

Hrytsenko D.A. Management of the image of the employer of the health care institution (based on the materials of the ME "Khmelnyskyi City Children's Hospital" of the Khmelnytskyi City Council). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 85 p.

Scientific interpretations of the essence of the categories are presented: employer image and employer image management in a health care institution; the main approaches to evaluating the employer's image are systematized.

A functional analysis of consolidation of management processes of formation and maintenance of the employer's image of ME "Khmelnysk City Children's Hospital" was carried out. Evaluation of the internal and external image of KP "Khmelnyska City Children's Hospital" as an employer was carried out. The sequence of formation of the external image of the employer ME "Khmelnysk City Children's Hospital", which includes the use of digital communication channels, is presented. Proposals for improving the internal image of the ME "Khmelnysk City Children's Hospital" were developed

Key words: employer image, management of the employer's image of the health care institution, internal and external image of the employer of the health care institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РОБОТОДАВЦЯ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1.Сутність управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я..	8
1.2.Сучасні підходи до оцінки іміджа роботодавця закладу охорони здоров'я	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РОБОТОДАВЦЯ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	22
2.1. Аналіз складових управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я	22
2.2. Оцінювання іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РОБОТОДАВЦЯ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	50
3.1. Формування зовнішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я за допомогою цифрових каналів комунікації.....	50
3.2. Концептуальні засади формування внутрішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я.....	61
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом технології формування іміджу різних об'єктів знаходять дедалі більше застосування у багатьох галузях людської діяльності. Інтерес до проблеми іміджу обумовлений необхідністю вирішення практичних завдань у сфері управління та комунікацій. Використання знань та навичок у формуванні іміджу стало одним із найважливіших критеріїв успішності професійної діяльності фахівців в галузі управління персоналом, менеджменту, маркетингу, реклами, зв'язків із громадськістю. Особливо затребуваною останніми роками стала сфера технологій формування іміджу керівника та персоналу. Методики, що розробляються в даному напрямку, знаходять своє застосування у сфері управління організацією, етикету, ділового спілкування, а також у етичних питаннях сучасного бізнесу. Підвищена увага приділяється формуванню іміджу лідера. Даний напрямок, що має велику важливість для вирішення проблем іміджу організації виділився в окрему сферу діяльності, що пропонує розробки як для сфер бізнесу, так і для сфери соціально-трудових відносин.

У сучасній діяльності з управління персоналом робота над іміджем організації знаходить своє застосування як складова частина корпоративних PR-технологій. Ефективність роботи багато в чому залежить від успішності взаємодії організації із власними співробітниками. Це вимагає від менеджерів активізації діяльності з покращення іміджу організації як роботодавця.

Водночас більшість сучасних методик, що застосовуються в галузі роботи з іміджем організації, що не мають достатнього теоретичного опрацювання, часто є лише набір еkleктичних практичних рекомендацій, що не виходять на рівень наукового узагальнення. У зв'язку з цим одним із найважливіших завдань соціально-економічних досліджень іміджу організації є подолання розриву між практичною діяльністю з формування іміджу організації як роботодавця та теоретичними знаннями, накопиченими у різних галузях соціально-економічної науки.

Проблемі формування іміджу роботодавця присвячена низка праць відомих зарубіжних науковців, серед яких можна назвати: С. Барроу й Т. Амблера [37], К. Бекхауса та С. Тікоо [38], Г. Мартіна [53], М. Козловського [51], Р. Мослі [56; 57], П. Бурке [42] та інших. Крім того, досліджуваним проблематиці присвячені наукові праці таких вітчизняних авторів як: С. Мокіної [20-23], С. Цимбалюк [32], Філановського О [31], І. Федулової [19, 30], О. Сардак [27], М. Джулай [9; 30] тощо. Однак через новизну досліджуваної-концепції ступінь вивчення проблеми все ще залишається недостатнім, особливо це стосується сфери охорони здоров'я.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо удосконалення процесів управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я. Визначена мету зумовила необхідність виконання таких **завдань:**

- визначити сутність процесу управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я;
- систематизувати сучасні підходи до оцінки іміджа роботодавця закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати загальні засади діяльності КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради;
- проаналізувати складові управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я закладу охорони здоров'я;
- оцінити імідж роботодавця закладу охорони здоров'я;
- розробити заходи щодо формування зовнішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я за допомогою цифрових каналів комунікації;
- описати концептуальні засади формування внутрішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я.

Об'єкт магістерської роботи – процес управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я.

Предмет магістерської роботи є теоретичні та практичні підходи щодо

підвищення ефективності управління іміджем роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та вирішення сформованих завдань у роботі використано комплекс дослідницьких загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання з урахуванням специфіки актуальної проблематики управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я.

Використання різних способів аналізування, синтезування та створення класифікацій і групувань дало можливість визначити статус, завдання та функції суб'єктів, які забезпечують управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я. Системно-структурний метод дозволив визначити складові оцінки іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти, що регулюють умови використання найманої праці, локальні акти КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні матеріали, що характеризують імідж роботодавця закладу охорони здоров'я, довідкові видання, наукові публікації з досліджуваної проблематики.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5-6 грудня 2023 року, м. Запоріжжя) [26].

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РОБОТОДАВЦЯ ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я

Поняття «імідж роботодавця» було введено у ділову лексику Т. Амблером та С. Берроу. В опублікованій ними однойменній статті було представлено історично перше визначення іміджу роботодавця як «набору функціональних, економічних та психологічних переваг, які забезпечують менеджмент компанії та ідентифікуються з компанією роботодавцем» [37]. Як зазначають Х. Аггерхольм, С. Андерсен та К. Томсен, «це визначення надалі стало ключовим у дослідженнях у галузі іміджингу роботодавця» [36]. Дійсно, таке трактування відповідає рівню розуміння іміджу роботодавця серед більшості фахівців-практиків і не суперечить точці зору академічних досліджень у сфері управління персоналом.

На виникнення концепції іміджу роботодавця вирішально вплинула концепція корпоративного іміджингу. Істотний тиск різних зацікавлених груп (стейкхолдерів) на діяльність сучасних компаній та необхідність врахування такого впливу підштовхнули їх переглянути ринкову стратегію та перейти від односпрямованого зміцнення споживчого (товарного) іміджу до формування сильного корпоративного іміджу. Ж.М. Капферер підкреслює, що «...багато компаній, успіх яких базувався на торговій марці продукції, зараз взялися за створення корпоративного іміджу, щоб посилити діяльність, цінність та місію компанії та поширити характерні для компанії додаткові цінності...» [38]. Фактично йдеться про те, що компанії посилюють свій імідж на чотирьох ринках: споживчому (B2C - business to consumers), промисловому (B2B - business to business), ринку урядових та владних структур (B2G - business to

government) та ринку праці (B2L - Business to labour). Імідж роботодавця є частиною корпоративного іміджу, що взаємодіє з ринком праці. Таким чином, імідж роботодавця — це форма прояву корпоративного іміджу компанії на ринку праці, що є сукупністю ціннісних характеристик, сформованих у сприйнятті суб'єктів ринку праці.

Едвардс справедливо пише про те, що на даний момент «література з іміджу роботодавця знаходиться на початковій стадії свого розвитку стосовно академічної галузі управління людськими ресурсами» [45]. Подальші спроби інших дослідників уточнити визначення іміджу роботодавця стосувалися переважно посилення його комунікативних властивостей. Практично не аналізувалися внутрішньофірмові чинники формування іміджу роботодавця, не вивчалися взаємозв'язки системи управління людськими ресурсами та іміджу роботодавця. Загалом можна констатувати відсутність єдиного розуміння поняття «імідж роботодавця». Можна припустити, що ситуація, що склалася, зумовлена міждисциплінарністю сфери досліджень, складністю об'єднання двох напрямків з усталеними науковими уявленнями і термінологією — маркетингу та управління людськими ресурсами. Сучасні визначення іміджу роботодавця певною мірою збагачують предметні галузі маркетингу та іміджингу, проте не вносять нічого принципово нового у розуміння ролі іміджу роботодавця у системі управління людськими ресурсами.

Аналіз академічних джерел дозволяє виділити два підходи до оцінки способів формування іміджу роботодавця. У рамках першого підходу [37; 40; 63] акцент зроблено на додаткових цінностях (економічних, психологічних, символічних), які отримують співробітник від роботи в організації. Базовою цінністю є праця як така, тобто свідома, цілеспрямована, доцільна, легітимна та затребувана діяльність людини з виробництва матеріальних та духовних благ для споживання та/або економічного обміну. Додаткові цінності є стимулом до більш ефективної праці та формуються внаслідок цілеспрямованої політики компанії у сфері управління людськими ресурсами.

Другий підхід, комунікативний [48; 38; 52], пов'язані з визначенням іміджу роботодавця через його комунікативні функції, тобто використання активних маркетингових комунікацій просування привабливого образу компанії на ринку праці «зовнішнім» і «внутрішнім споживачам». Таким чином, джерелом формування іміджу роботодавця у першому випадку є система управління людськими ресурсами, у другому – система інтегрованих маркетингових комунікацій.

Існуюче розмаїття трактувань іміджу роботодавця наголошує на його багатоаспектності. Доцільним, на нашу думку, є групування визначень іміджу роботодавця за критерієм «суб'єкт оцінки» (організація-роботодавець або працюючі та потенційні співробітники) та формулювання робочого визначення «імідж роботодавця». Якщо розглядати імідж роботодавця з точки зору організації-роботодавця, то його можна трактувати як сукупність змістовних та комунікативних характеристик, які визначальних привабливість організації ринку праці. Звісно ж, що імідж роботодавця успішний у тому випадку, коли його форма (комунікативні характеристики) відповідає змісту (змістовні характеристики).

Якщо розглядати імідж роботодавця з погляду працівника (потенційного працівника, працюючого співробітника), то його можна визначити як сукупність позитивноціннісних асоціацій про організацію як унікального роботодавця на ринку праці. Іншими словами, це набір позитивних асоціацій працівника про унікальні для нього матеріальні (економічні) та нематеріальні (символьні, психологічні) цінності організації як роботодавця, що виділяють її на ринку праці.

Наведемо таку ілюстрацію змісту іміджу роботодавця (рис. 1.1). Основу іміджу роботодавця формують додаткові (додані) цінності для працівника, що виступають як стимул його інтересу до організації як роботодавця, що спонукає його продовжувати працювати, відмовлятися від пропозицій організацій-конкурентів, що мотивують його ефективно працювати, «жертвувати» цінностями. Додаткові цінності можна розділити на дві групи:



Рисунок 1.1. – Зміст іміджу роботодавця

Примітка. Запропоновано автором

– матеріальні (економічні) цінності – ті, які безпосередньо або опосередковано впливають на рівень матеріального добробуту працівника (постійна частина заробітної плати – оклад; змінна частина заробітної плати - бонуси, премії, надбавки; елементи соціального пакету - компенсація витрат на харчування, мобільний зв'язок, відпочинок, заняття спортом; додаткове медичне страхування);

– нематеріальні (психологічні, функціональні, символічні) цінності – ті, які пов'язані з організацією праці та робочим місцем (робочий простір, приміщення, умови роботи, робочий час, графік роботи, змінність, монотонність праці та ін.), психологічним станом працівника (стиль керівництва, тип корпоративної культури, психологічний клімат, характер міжособистісних відносин у колективі, участь працівника у прийнятті рішень, внутрішні комунікації) та його статусом (рівень посади, повноважень, прав та обов'язків, відповідальності, змісту роботи, перспективи кар'єрного та професійного зростання) [47].

Змістовні характеристики (внутрішній аспект іміджу роботодавця) відображають систему управління людськими ресурсами в організації, включаючи політику та заходи в галузі підбору та адаптації, навчання та розвитку, винагороди персоналу, управління кар'єрою, управління внутрішніми комунікаціями, організації праці співробітників, управління трудовими відносинами. Ефективна система управління людськими ресурсами повинна формувати набір унікальних додаткових цінностей, які дозволяють залучати нових працівників та утримувати працівників в організації.

Комунікативні характеристики (зовнішній аспект іміджу роботодавця) – технології та способи передачі інформації про змістовні характеристики цільової групи ринку праці (наприклад, участь організації у днях кар'єри та ярмарках вакансій у ВНЗ, розробка розділу корпоративного інтернет-сайту про організацію як привабливого роботодавця, проведення програм стажувань для студентів, просування рекламних матеріалів про організацію як ідеального роботодавця і т. д.). Зовнішній аспект іміджу роботодавця також включає набір вербальних і візуальних ідентифікаторів організації (її назва, логотип, знак, колір, слоган, легенда, стиль), що дозволяють виділяти її на ринку праці [46].

У звіті, підготовленому співробітниками сертифікованого інституту персоналу та розвитку (The Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD, Великобританія) під редакцією П. Уолкера, містяться результати опитування (онлайн-анкетування та телефонні інтерв'ю) понад 270 менеджерів з персоналу відомих організацій Великобританії. Респонденти так оцінили за ступенем важливості імідж організації-роботодавця:

- зниження витрат у сфері управління персоналом (близько 35%);
- зменшення кількості конфліктних ситуацій (близько 50%);
- конкуренція за людські ресурси (на національному/світовому ринку праці) (близько 60%);
- збільшення продуктивності праці (близько 65%);
- покращення показників задоволеності співробітників (близько 70%);

- конкуренція за людські ресурси (на локальному ринку праці) (близько 75%);
- удосконалення результатів підбору персоналу (близько 80%);
- відповідність баченню та цілям організації (близько 85%) [63, р. 8].

Більш стисло переваги наявності в організації іміджу роботодавця для функції управління людськими ресурсами сформульовані С. Берроу та Р. Мослі, які пов'язували його з «...удосконаленням практик підбору, утримання та використання персоналу...» [40]. Підхід Берроу та Мослі видається нам значною мірою обґрунтованим, оскільки в ньому коректно охоплено переваги іміджу роботодавця для трьох ключових напрямів діяльності в сфері управління людськими ресурсами – залучення, використання та утримання персоналу.

Управління іміджем роботодавця в закладі охорони здоров'я є важливою складовою успішної роботи та збереження репутації. Імідж роботодавця впливає на його здатність залучати та утримувати кваліфікованих медичних працівників, а також впливає на сприйняття закладу охорони здоров'я пацієнтами і громадськістю загалом. До основних складових успішного формування іміджу роботодавця в закладі охорони здоров'я можна віднести:

1. Забезпечення високої якості медичних послуг. Саме якість надання медичної допомоги є головним критерієм, за яким будуть оцінювати роботодавця в закладі охорони здоров'я. Важливо забезпечити наявність кваліфікованого медичного персоналу, оновлювати обладнання та матеріали, покращувати лікувальні стандарти.

2. Розвиток позитивної корпоративної культури. Створення корпоративної культури, яка підтримує та надихає працівників, є важливим елементом управління іміджем роботодавця. Важливо сприяти колаборації, взаємодії та розвитку, а також робити акцент на гідності та довірі в команді.

3. Забезпечення гідних умов праці. Важливо створити комфортні умови для роботи медичного персоналу, включаючи адекватну оплату, можливості професійного розвитку, забезпечення безпеки та підтримку для працівників.

4. Залучення до громадських проектів. Роботодавець в галузі охорони здоров'я може покращити свій імідж, беручи участь у громадських проектах, спонсорстві подій та інших ініціативах, спрямованих на поліпшення здоров'я та благополуччя громади.

5. Комунікація з працівниками та пацієнтами. Важливо відкрито спілкуватися зі своїми працівниками та пацієнтами, вислуховувати їхні потреби та відгуки, і вчасно реагувати на них.

6. Маркетинг та PR. Реклама та PR-кампанії можуть допомогти підвищити свідомість про заклад охорони здоров'я та позитивно позиціонувати його. Важливо дбати про образ закладу в медіа, соціальних мережах та інших комунікаційних каналах [50].

Загалом, управління іміджем роботодавця в закладі охорони здоров'я вимагає комплексного підходу, враховуючи інтереси і потреби як медичного персоналу, так і пацієнтів, і сприяючи створенню позитивного та професійного середовища.

Отже, результати досліджень переконливо доводять ефективність впровадження програм іміджингу роботодавця у компаніях, проте не дозволяють зрозуміти, які саме внутрішньоорганізаційні фактори роблять одні компанії більш конкурентоспроможними на ринку праці та формують імідж роботодавця, а інші компанії є неконкурентоспроможними в умовах «війни за таланти». В свою чергу управління іміджем роботодавця в закладі охорони здоров'я - це комплекс стратегічних дій та практик, спрямованих на створення позитивного сприйняття та репутації роботодавця серед потенційних та поточних працівників, а також громадськості.

1.2. Сучасні підходи до оцінки іміджа роботодавця закладу охорони здоров'я

Боротьба за збереження найкращих співробітників у організаціях так само складна, як і утримання клієнтів. Основні проблеми, з якими стикається організація сьогодні – брак кваліфікованих та компетентних здобувачів, а

також труднощі у їх залученні та подальшому збереженні. Організація, яка долає проблеми залучення та утримання потрібних співробітників, стає на крок ближче до успіху. Компанія, що зуміла виділитися серед конкурентів та сформувати унікальну конкурентоспроможну ціннісну пропозицію роботодавця, є сильним гравцем на ринку праці.

Сучасні підходи до оцінювання іміджу роботодавця базуються на розумінні важливості позитивного іміджу для привертання та утримання високоякісних співробітників [47]. Оцінка іміджу роботодавця є складною задачею, і вона може бути здійснена через різні методи та підходи. Існує ряд показників, які використовуються вітчизняними та зарубіжними авторами для оцінки існуючого іміджу роботодавця:

- сума коштів, необхідних для залучення одного співробітника;
- кількість резюме, поданих на одну вакансію;
- термін закриття вакансії;
- коефіцієнт плинності та коефіцієнт стабільності персоналу та ін.

Однак ці показники часто розглядають окремо і не поєднують їх у єдині методики. Комплексніший підхід до оцінки іміджу роботодавця забезпечують групи показників, об'єднані в систему. Так, в якості базових метрик для визначення іміджу роботодавця пропонуються такі:

1. Прихильність. Вимірюється за допомогою анкетування, що спирається на три елементи знань: по-перше, знання місії та бачення організації; по-друге, знання більшості товарів та послуг, які організація пропонує своїм клієнтам; і по-третє, знання історії організації.

2. Функціональні властивості. Вони здатні виміряти цінність іміджу для працівника на протигагу іміджу конкурентів. Саме оцінка співробітниками поточних умов праці та посадових компетенцій показує ефективність розвитку іміджу з погляду потенційних конкурентів на ринку праці.

3. Трансльований образ. Опитування серед співробітників з метою з'ясування їх сприйняття якості продуктів та послуг, що надаються організацією.

4. Емоції. Ця шкала включає параметри з вимірювання ступеня поваги і довіри як до іміджу роботодавця в цілому, так і до керівництва організації зокрема.

5. Плинність персоналу. Цей показник визначає кількість небажаних звільнень для організації та характеризує ставлення працівників до роботодавця [54].

Збір матеріалів для дослідження відбувається шляхом анонімного анкетування працівників та вивчення статистики відділу кадрів. Кожному показнику надається оцінка за шкалою від 1 до 10. Причому, у випадку з плинністю, залежність зворотна – чим нижчий відсоток, тим вищий бал за вказаною шкалою. Підсумкові бали за цією методикою також підсумовуються, утворюючи підсумкове значення. Чим ближче показник до 50 балів, тим сильніший імідж роботодавця.

Описана методика більшою мірою стосується питань емоційного комфорту співробітників, сприйняття роботодавця та функціональних трудових характеристик. Однак вона має і ряд недоліків: не враховуються матеріальні втрати, які можуть бути спричинені високою плинністю персоналу. Крім того, опитуються тільки поточні співробітники, що не дозволяє сформувати повний образ репутації роботодавця на ринку праці.

Наступна методика була розроблена компанією HeadHunter. Оцінка іміджу роботодавців провадилася на основі власної методології. Після цього було складено рейтинг найкращих компаній для працевлаштування [44].

Процедура оцінки за методикою HeadHunter включає врахування трьох аспектів (рис. 1.2).

Таким чином, HeadHunter пропонує звертати увагу на зовнішню оцінку – думку претендентів, внутрішню оцінку – думку співробітників, а також провести аналіз діяльності кадрового департаменту організації. При цьому першим двом критеріям у підсумковому аналізі присвоюється вага 40%, а останньому – 20% .



Рисунок 1.2 – Методика оцінки іміджу роботодавця, розроблена HeadHunter
Примітка. Складено автором на основі [18]

Опитування претендентів передбачає анкетування з метою визначення ключових гравців на ринку праці в кожній галузі. Респондентам пропонується вибрати по три найбільш привабливі для працевлаштування компанії з кожної галузі.

HeadHunter пропонує проводити опитування співробітників на умовах повної анонімності. Анкета складається з трьох шкал на дослідження задоволеності, лояльності та підтримки ініціативи. Для кожного питання шкали розраховується вимірювальний індекс ($I_{\text{питання}}$):

$$I_{\text{питання}} = \frac{(\sum A + \sum B) - (\sum C + \sum D)}{n}, \quad (1.1)$$

де А – кількість відповідей «Згоден»; В – кількість відповідей «Швидше згоден»; С – кількість відповідей «Швидше не згоден»; D – кількість відповідей «Не згоден»; n – чисельність опитаних респондентів [18].

Далі методика HeadHunter передбачає визначення величини середніх значень кожної шкали ($I_{\text{шкали}}$):

$$I_{\text{шкали}} = \frac{\sum_1^i I_{\text{питання}}}{i}, \quad (1.2)$$

де $I_{питання}$ – величина індексів по кожному запитанню; i – загальна кількість питань у вимірювальній шкалі [18].

Вивчення діяльності працівників кадрової служби також відбувається за допомогою анкетування. Фахівці компанії відповідають на питання щодо умов роботи, корпоративної культури, цілей та завдань HR-фахівців, умов праці та ін. Опитувальник передбачає закриті питання з можливістю множинного вибору. Відповіді оцінюються балами.

Після проведення опитувань за трьома складовими оцінки проходять процедуру нормування, потім підсумовуються, формуючи підсумкову величину іміджу роботодавця (V):

$$V_i = (0.4 * x_i + 0.4y_i + 0.2z_i) * 10 + 100, \quad (1.3)$$

де x_i - оцінка організації за шкалою претендентами; y_i - оцінка організації за шкалою діючими співробітниками; z_i - оцінка організації за шкалою оцінки кадрової служби [18].

Цей підхід був розроблений експертами HeadHunter для складання рейтингу роботодавців. Оскільки мета дослідження було обрано досить «глобально» - ранжування організацій з погляду привабливості для працевлаштування, то вивчалася дуже широка аудиторія претендентів. При цьому у підсумковому показнику зовнішній оцінці надається вага 0,4. Звідси формулюється основний недолік цієї методики: спотворення підсумкового показника у зв'язку з опитуванням «нецільових» респондентів. Крім того, через необхідність залучення значної кількості ресурсів, методика HeadHunter досить трудомістка з погляду розрахунків та збору первинної інформації, що ускладнює її застосування для компаній малого та середнього бізнесу.

Ще одну методику для оцінки іміджу роботодавця запропонували іноземні HR-фахівці з компаній Aon Hewitt та AXES Management. Аналіз за згаданою методикою включає розрахунок наступних показників по кожній компанії за допомогою анкетування діючих співробітників і керівництва:

- залучення співробітників;
- довіра до керівництва;

- показник культури ефективності;
- показник сталого розвитку.

Величини, розраховані за згаданими групами, підсумовуються та формують підсумковий рейтинг роботодавця. Слід зазначити, що методика, запропонована Aon Hewitt і AXES Management розрахований на вивчення виключно внутрішнього іміджу роботодавця і повністю виключає дослідження образу компанії у очах потенційних претендентів. Отже, оцінка іміджу роботодавця, розглядається в комплексі, лише з боку діючих співробітників, що не дуже коректно відбиває становище організації на ринку праці.

Дослідження матеріальних вигод від формування іміджу роботодавця було описано Мансуровим Р. Автор пропонує порівнювати збитки від високої плинності персоналу з економією, що забезпечує зменшення витрат на утримання працівників [22]. Докладніше основні показники методики представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Аналіз економічних ефектів від зниження плинності персоналу, згідно з методикою Р. Мансурова

Назва	Формула розрахунку	Пояснення
1	2	3
Економія		
1. Економія на оплаті праці	$S_{\text{ФОТ}} = \text{ФОП}_{\text{ср.мес.}} * n * q$	ФОТ _{ср.мес.} -середньомісячна заробітна плата співробітника, зайнятого в надання послуг; n – кількість місяців простою; q -кількість вакантних мест.
2. Економія на спецодягу або витратних матеріалах для співробітника	$S_{\text{витр}} = V_{\text{комплекта}} * N * q$	$V_{\text{комплекта}}$ - вартість комплекту робочого одягу та/або витратних матеріалів на одного співробітника з розрахунку на період; N - кількість періодів простою; q - кількість вакантних місць.
3. Економія на облаштуванні приміщень	$S_{\text{об.п.}} = C_{\text{рем.п.}} + C_{\text{зак.обор.}}$	$C_{\text{рем.п.}}$ - кошторисна вартість ремонту приміщень; $C_{\text{зак.обор.}}$ - вартість закупівлі устаткування.
Збитки		
1. Недоотримання виручки через дефіцит робочого персоналу	$S_{\text{В}} = Q_{\text{В пл}} - Q_{\text{В факт}}$	$Q_{\text{В пл}}$ - плановий обсяг виручки; $Q_{\text{В факт}}$ - фактичний обсяг виручки, отриманої за період.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2. Оплата праці працівників кадрової служби	$S_{\text{ФОПкадр.}} = H * Q * t * \text{ЧТС}$	H --нормативна кількість хвилин для оформлення документів на звільнення/прийом співробітників; Q --кількість співробітників, що працюють на підприємстві; t --коефіцієнт плинності персоналу для підприємства; ЧТС--годинна ставка оплати праці працівника кадрової служби.
3. Оплата праці персоналу, що навчає	$S_{\text{ФОПнавч.}} = H * Q * t * \text{ЧТС}$	H --нормативна кількість годин на навчання персоналом нових співробітників професійним навичкам; Q --кількість співробітників, що працюють на підприємстві; t --коефіцієнт плинності персоналу для підприємства; ЧТС--годинна ставка оплати праці навчального персоналу.
Загальний економічний ефект визначається як: $(S_{\text{ФОП}} + S_{\text{витр}} + S_{\text{об.п.}}) - (S_{\text{В}} + S_{\text{ФОПкадр.}} + S_{\text{ФОПнавч.}})$		

Примітка. Джерело : [18]

Описана методика не є статичною. Її застосування може адаптуватися під організації різного профілю. Наприклад, не всі організації вимагають обов'язкової наявності уніформи у співробітників, деякі можуть не потребувати комплектів витратних матеріалів, інші використовують механізми віддаленої роботи і не потребують обладнання та ремонту приміщень. Однак саме ці показники присутні в діяльності закладу охорони здоров'я.

Процес оцінки економічних ефектів, згідно з Р. Мансуровим, виходить з того, що заходи щодо розвитку іміджу роботодавця потрібно впроваджувати тоді, коли сумарні втрати від високої плинності персоналу перевищать вигоди. Крім того, в даній моделі ніяк не відображається сума, яку підприємство витрачає на побудову свого HR-бренду. Цей факт ускладнює аналіз ефективності та раціональності вкладень коштів у такі проекти.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що більшість розглянутих теорій виходять з аналізу рейтингу роботодавця без прив'язки до будь-яких матеріальних вигод. На такі показники можна орієнтуватися, щоб простежувати динаміку зміни свого іміджу серед роботодавців загалом, однак,

для постійного моніторингу необхідно досить багато масштабних досліджень, що суттєво затягує час дослідження, а також ускладнює розрахунок. Крім того, згадані методики HeadHunter, Aon Hewitt та AXES Management виходять із «змагання» всіх роботодавців і не передбачають опрацювання слабких місць HR-бренду. Тобто за результатами дослідження можна зрозуміти стан іміджу компанії на ринку праці порівняно з іншими організаціями, проте на підставі отриманих даних досить складно виявити напрями можливої роботи з покращення та ефективнішого процесу побудови бренду.

Методика Мансурова Р. базується на аналізі збитків та вигод, які забезпечує висока плинність персоналу. Даний алгоритм здатний обґрунтувати необхідність вкладення коштів у розвиток бренду роботодавця, проте без зіставлення ефекту з витратами на його отримання проаналізувати доцільність використання коштів досить складно.

Таким чином, методики аналізу іміджу роботодавців, запропоновані компаніями HeadHunter, Aon Hewitt та AXES Management, більш ефективні для складання загальних рейтингів компаній на ринку праці. У разі необхідності оцінки HR-бренду конкретної компанії без прив'язки до гравців з інших галузей, методика потребує коригування. Зокрема, у методиці HeadHunter необхідно звужити аудиторію до «цільової», за винятком людей, які не підходять організації для працевлаштування. В свою чергу, процедура оцінки іміджу роботодавця, запропонована компаніями Aon Hewitt та AXES Management також потребує доповнення. Існуюча методика розглядає виключно імідж роботодавця, спрямований на теперішніх співробітників (внутрішній імідж). При цьому абсолютно не передбачено оцінку компанії потенційними здобувачами, що дає «однобоке» уявлення про поточну ситуацію. Методика оцінки економічних ефектів від сильної плинності персоналу більш прив'язана до матеріальної складової іміджингу. Вона дозволяє визначити момент, коли регулярний дефіцит співробітників перестає бути вигідним і починає завдавати збитків.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РОБОТОДАВЦЯ
КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ»
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз складових управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я

Комунальне підприємство «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради (далі – КП «Хмельницька міська дитяча лікарня») є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає амбулаторно-поліклінічну та стаціонарну медичну допомогу дитячому населенню в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом, а також вживає заходів із профілактики захворювань дитячого населення та підтримання громадського здоров'я.

КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» створене за рішенням Хмельницької міської ради шляхом перетворення Хмельницької міської дитячої лікарні в комунальне підприємство «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків Хмельницької міської дитячої лікарні [28].

КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» створене з метою реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я, інтеграції та ефективного використання ресурсів для досягнення найкращих кінцевих результатів в наданні доступної амбулаторно-поліклінічної, спеціалізованої (вторинної), високоспеціалізованої (третинної) стаціонарної медичної допомоги дитячому населенню міста Хмельницького, але не обмежуючись вказаним населеним пунктом, а також вжиття заходів з профілактики захворювань дитячого населення та підтримки громадського здоров'я.

КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» надає медичні послуги на

підставі ліцензії на медичну практику. Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» або їх частини між Засновником та працівниками (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску) та інших пов'язаних з ним осіб. Доходи (прибутки) КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізації мети, цілей та завдань і напрямків діяльності, визначених Статутом [28].

Управління КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав Засновника, Уповноваженого органу управління та керівника підприємства, щодо господарського використання комунального майна і участі в управлінні трудового колективу. Поточне керівництво КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» здійснює керівник – Директор, який призначається на посаду відповідно до чинного законодавства України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність Директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом та чинним законодавством.

Структура КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» відображено на рис. 2.1.

З метою сприяння реалізації права громадян на участь в управлінні охороною здоров'я при КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» може створюватися Спостережна рада. Спостережна рада (у разі її створення) розглядає питання, зокрема, щодо дотримання прав та забезпечення безпеки пацієнтів, додержання вимог законодавства при здійсненні медичного обслуговування населення підприємством, фінансово-господарської діяльності підприємства.

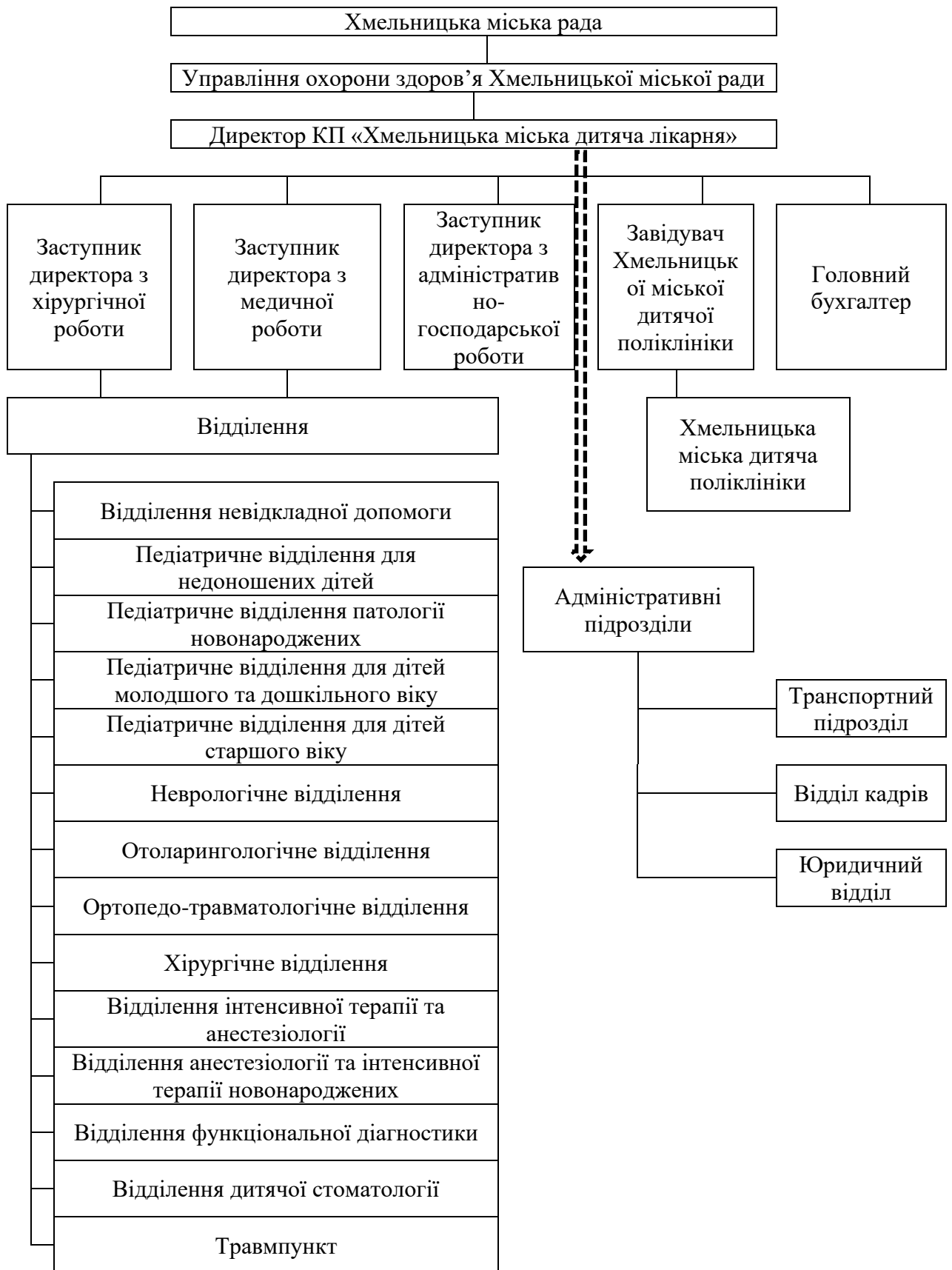


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» ХМР
Примітка. Складено автором.

КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» зобов'язане приймати та виконувати доведені до нього в установленому законодавством порядку державні замовлення та замовлення Уповноваженого органу управління, враховувати їх при формуванні фінансового плану та плану використання бюджетних коштів, визначенні перспектив економічного і соціального розвитку та виборі контрагентів, а також складати і виконувати фінансовий план (річний та з поквартальною розбивкою) на кожен наступний рік.

Фінансовий план та план використання бюджетних коштів КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» затверджуються Уповноваженим органом управління. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» має право здавати в оренду майно в порядку визначеному Засновником. Списання з балансу основних фондів підприємства можуть проводитися в порядку, визначеному Засновником за згодою Уповноваженого органу управління.

Сьогодні в складі лікарні працює стаціонар на 380 ліжок та поліклініка на 920 тис. відвідувань за рік. Щороку в ХМДЛ лікується понад 11 тис. дітей, проводиться понад 6 тис. оперативних втручань. Поліклініка обслуговує 47200 дітей від 0 до 18 років. Лікарський склад лікарні нараховує 219 лікарів, з них 4 кандидата медичних наук, 57 лікарів вищої, 87 – першої та 26 другої категорій.

Заклад удостоєний звання "Флагман вітчизняної медицини" за вагомий внесок у розвиток іміджу охорони здоров'я України. Лікарнею підтверджена вища акредитаційна категорія.

Під наглядом поліклініки знаходиться біля 50 тисяч дітей. В поліклініці створено 7 педіатричних відділень дільничних педіатрів, які ведуть прийоми дітей на 5 філіях у всіх районах міста. Амбулаторний прийом проводять лікарі з 24 медичних спеціальностей. Лікарі 3 педіатричних відділень для дітей дошкільно-шкільного віку та підліткового відділення надають медичну допомогу та проводять велику профілактичну роботу у всіх навчальних закладах міста.

Для лікування дітей в амбулаторних умовах працює денний стаціонар, функціонує відділення фізіотерапевтичного лікування, кабінети лікувальної фізкультури, масажу, рефлексотерапії. В кабінеті охорони зору та сурдологічному кабінеті діти мають можливість повного комплексу дослідження зорового та слухового аналізаторів. Відкрито вперше в області реабілітаційний центр “Турбота” для дітей з особливими потребами, в якому проводиться медико-соціальна реабілітація.

Спеціалізована стаціонарна медична допомога дітям у Хмельницькій міській дитячій лікарні надається у 10 відділеннях лікарні, в яких розташовано 380 ліжок. Крім того функціонують відділення анестезіології та інтенсивної терапії на 6 ліжок та відділення анестезіології та інтенсивної терапії для новонароджених на 9 ліжок. Хмельницька міська дитяча лікарня надає допомогу дітям не лише міста, але й всієї Хмельницької області. 8 відділень лікарні із 10 працюють як відділення обласного значення. Заклад надає допомогу хворим новонародженим дітям всього регіону.

В практиці роботи педіатрів забезпечується виконання вимог Протоколів лікування, затверджених МОЗ України, створені локальні протоколи лікування дітей, маршрути пацієнта. В роботі неонатологічних відділень застосовуються передові перинатальні технології, засоби інфекційного контролю. Розширений спектр оперативних втручань з допомогою лапароскопічної стійки (герніотомія, апендектомія), збільшилась кількість лапароскопічних операцій. Впроваджено в практику використання аллопластичних матеріалів для пластики передньої черевної стінки, діафрагми

У сучасних умовах, коли на ринку праці спостерігається висока конкуренція за висококваліфікованими спеціалістами, не менш важливим є не тільки створення іміджу організації як привабливого роботодавця, але і постійне його удосконалення протягом тривалого періоду часу. Позитивний імідж роботодавця є цінним активом для організації, і успішність на ринку праці в значній мірі залежить від того, наскільки ретельно формується іміджева платформа. Особливо актуально сьогодні це для медичних закладів,

які конкурують між собою за найбільш цінні медичні кадри, які є основною складовою конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Створення та підтримка привабливого іміджу роботодавця вимагає ретельного розроблення всіх його складових та їх гармонійного поєднання в одну цілісну модель.

Базовими складовими внутрішнього іміджу закладу охорону здоров'я через призму процесу є системи: найму, адаптації, використання, розвитку та вивільнення працівників. Проаналізуємо ці складові для КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» більш детально.

Розпочнемо аналіз з системи найму та залучення персоналу та проведемо аналітичне дослідження на основі систематизації розподілу функцій між окремими категоріями посад. Результати такої аналітики доцільно відобразити у вигляді табл. 2.1.

Таким чином, наведена інформація свідчить, що в цілому система найму персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» добре організована і ефективна, оскільки правильний вибір і залучення кваліфікованих медичних працівників важливий для забезпечення якісної медичної допомоги. Однак, має місце часткове виконання функції «рекрутинг», оскільки відділ кадрів здійснює пошук персоналу в основному використовуючи внутрішні джерела. Інформація про наявність вакансій відсутня на сайті медичного закладу, а також на спеціалізованих сайтах розміщення оголошень про роботу. Тому можна стверджувати, що пошук претендентів на наявні вакансії обмежений лише внутрішнім середовищем організації а також колом друзів та знайомих працівників, які вже працюють.

Трудова адаптація нових працівників в медичному закладі є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться. Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і закладу охорони здоров'я, що ґрунтується на поступовій асиміляції

працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Таблиця 2.1. Розподіл виконання функцій з найму персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

№ з/п	Зміст функції	Виконавці функцій			
		Директор	Лінійні керівники (керівники структурних підрозділів)	Відділ кадрів	Юридичний відділ
1.	Аналіз потреби в персоналі: визначення кількості і типу медичних фахівців, які потрібні для виконання різних завдань та надання послуг	+	+	+	
2.	Створення вакансій: згідно із виявленими потребами, створюються вакансії для медичних працівників, а також інших персональних позицій, які необхідні для нормального функціонування закладу			+	
3.	Рекрутинг та пошук кандидатів: залучення кваліфікованих кандидатів через внутрішні оголошення, розміщення вакансій на веб-сайтах, університетах			+/-	
4.	Оцінка кандидатів: проведення обов'язкових перевірок, таких як перевірка ліцензій і реєстрацій для медичних фахівців, перевірка референцій			+	+
5.	Проведення співбесід: проведення інтерв'ю з кандидатами, під час яких оцінюється їхній професійний досвід, навички, мотивація і сумісність з корпоративною культурою		+	+	
6.	Прийняття рішення про найм: повідомлення претендента		+	+	
7.	Юридичне оформлення залучення співробітника (укладення договорів, угод, контрактів)			+	+

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

У КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» основні функції з управління адаптацією працівників розподілено між начальником відділу кадрів та лінійними керівниками структурних підрозділів (завідувачами відділень). Проаналізуємо їх розподіл на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз розподілу функції з управління адаптацією працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

№ з/п	Функції з управління адаптацією	Начальник відділу кадрів	Лінійні керівники
1.	Аналіз цілей, проблем, очікувань нових працівників	+	-
2.	Прогноз стабільності поведінки нових працівників	+	+
3.	Введення нових працівників в колектив	-	+
4.	Розробка та реалізація програм адаптації працівників медичного закладу	-	-
5.	Контроль реалізації програм адаптації працівника	-	-
6.	Ліквідація причин конфліктних ситуацій або невдоволення працівників	+/-	+/-
7.	Узагальнення матеріалів про хід процесів адаптації працівників організації	+/-	
	Разом	3	2,5

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Отже, функціональний аналіз закріплення процесів управління адаптацією працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» засвідчив, що функції виконуються частково. Так, в закладі охорони здоров'я взагалі не розробляється і не затверджується програма адаптації працівників, а тому і не здійснюється контроль її реалізації. Щодо управління конфліктними ситуаціями, то відділ кадрів та лінійні керівники втручаються у перебіг конфліктів лише тоді, коли вона набувають явної гіпертрофованої форми і потребують негайного вирішення. У випадку прихованих конфліктів або наявності внутрішніх суперечностей у особи посадові особи застосовують стиль «невтручання». Аналіз процесів адаптації здійснюється начальником відділу кадрів лише для новоприйнятих працівників, однак, соціалізація та адаптація працівників при внутрішніх переміщеннях не контролюється.

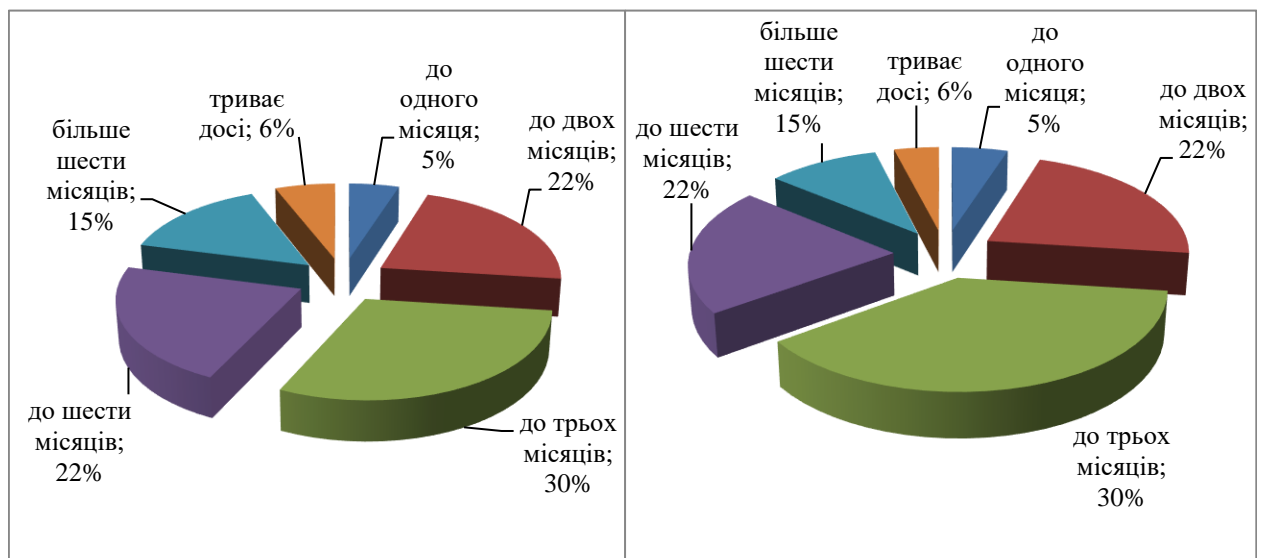
В процесі власних спостережень нами з'ясовано, що процес адаптації нових співробітників у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується начальником відділу кадрів. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне пристосування нового члена

команди до активних процесів, що відбуваються КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» та отримання лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навички та знання. Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата на роботу.

Для виявлення проблем адаптації персоналу нами було проведено опитування персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» за допомогою розробленої анкети (Додаток А).

Дослідження проводилося в липні 2023 р. Обстежено 40 осіб, які мають стаж роботи у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» не більше 3-х років, у т.ч. 17 осіб зі стажем до 1-го року, 15 осіб зі стажем від 1 до 2 років та 8 осіб зі стажем від 2 до 3 років.

За даними рис. 2.2 ми бачимо, що основна тривалість адаптації серед лікарів та середнього медичного персоналу триває до трьох місяців – 57% та 65% відповідно.



а) лікарі

б) середній медичний персонал

Рисунок 2.2. – Думка респондентів КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» про тривалість їх адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Таким чином, більшість працівників проходять період адаптації

відповідно до встановлених термінів. Але слід відзначити, що існує певний відсоток лікарів (21%) та середнього медичного персоналу (14%), термін адаптації яких більший за шість місяців.

Також нами виявлено думку працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» про причини складності адаптації: «сприйняття колективом», «умови праці», «професійні обов'язки» або «побутові умови», рис. 2.2.

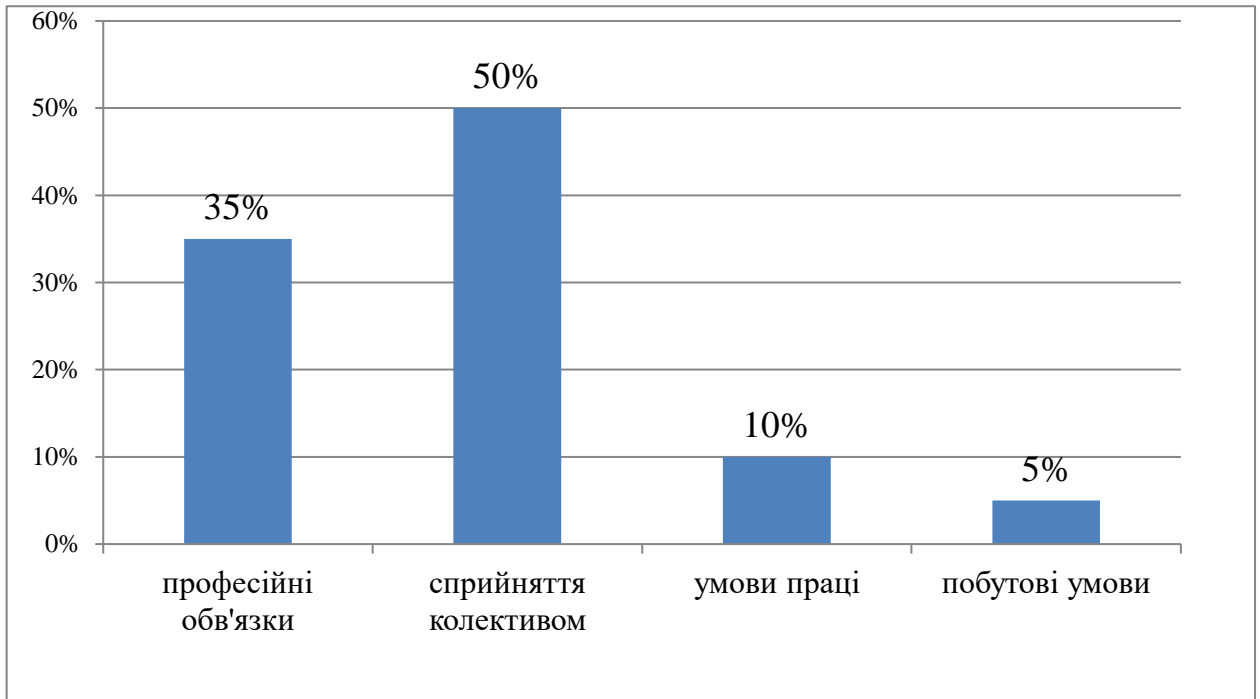


Рисунок 2.3. – Думка респондентів КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» про причини складності адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

З'ясувалося, що найскладніше для новачків КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» - це адаптуватись до колективу, тобто пройти процес соціалізації (50% відповідей) та звикнути до виконання професійних обов'язків (35%).

Також виявлено основні перешкоди для швидкої адаптації працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» (рис. 2.4). З'ясувалося, що більшості респондентів – 23 особам (58%) підтримку в процесі адаптації ніхто не здійснював.

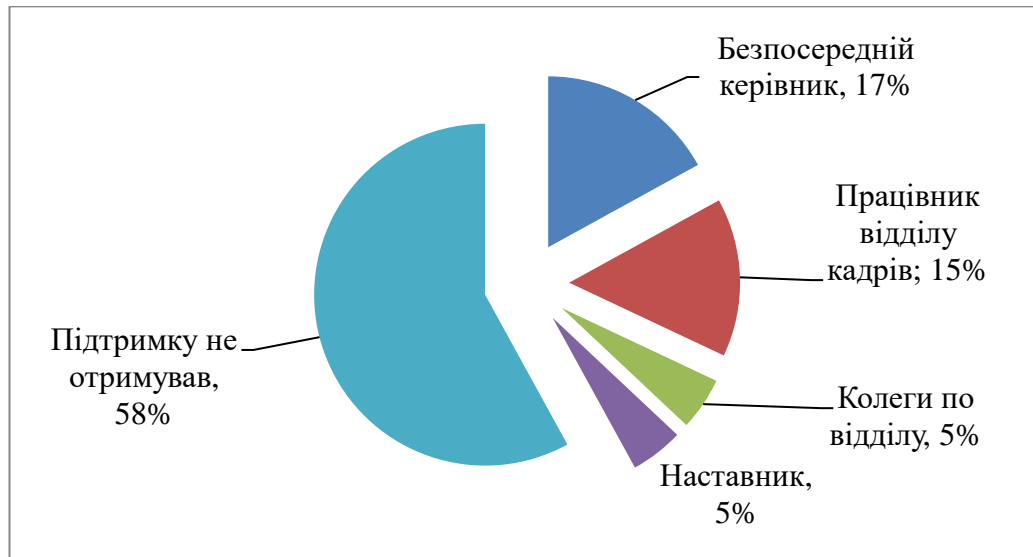


Рисунок 2.4. – Думка респондентів КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» про перешкоди адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

На думку респондентів, рис. 2.5, основними перешкодами до швидкої адаптації у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» є:

- відсутність необхідної інформації про медичний заклад (30%) – 11 опитаних;
- відсутність допомоги з боку колег по роботі (20%) – 8 опитаних;
- відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (15%) – 7 опитаних;
- відсутність чітко прописаних професійних обов'язків (13%) – 6 працівників;
- напружена робота (12%) – 5 опитаних та вороже ставлення колективу (10%) – 4 особи.

Далі в процесі опитування працівників було виявлено, що більше половини працівників (54%) – 22 особи для освоєння на робочому місці, запам'ятовування розташування відділень медичного закладу необхідно було два тижні. Отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи у (37%) - 15 опитаних та отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника у (28%) - 11 опитаних відбулось лише протягом першого місяця роботи. Зниження рівня невизначеності і занепокоєння у

(34%) - 14 опитаних відбулося лише протягом першого року праці, освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки у (32%) – 12 опитаних відбулось протягом першого півроку праці.

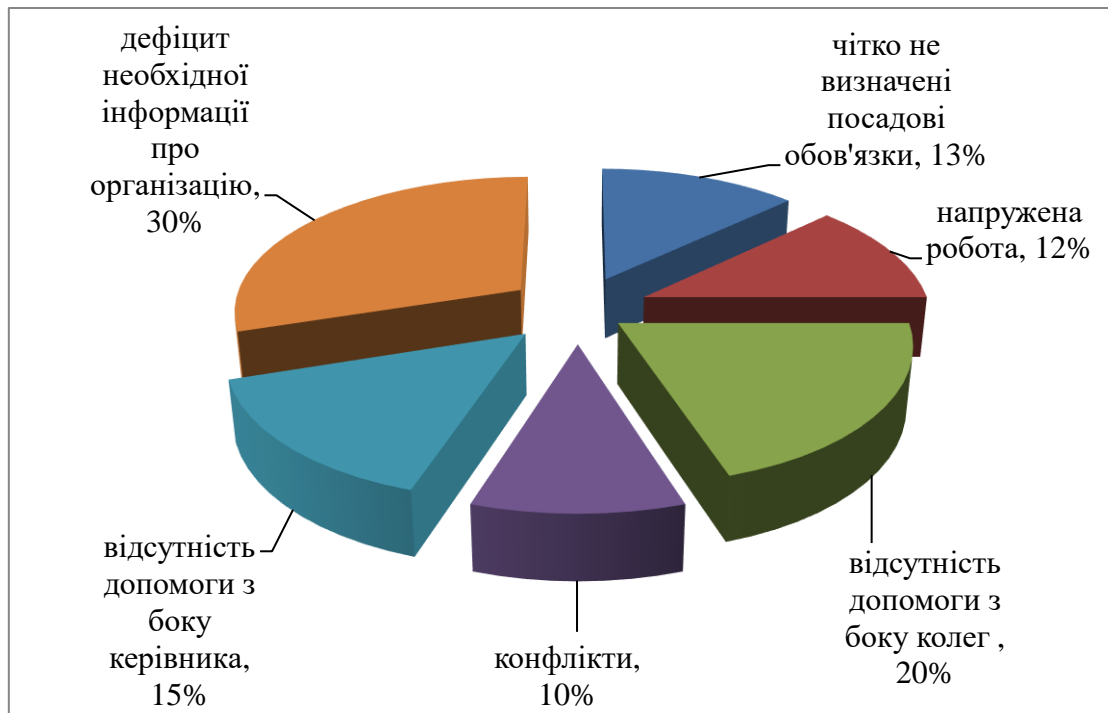


Рисунок 2.5. – Думка респондентів КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» про перешкоди до швидкої адаптації працівників

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Відчувати себе комфортно та частиною організації більшість працівників починають після спливу шести місяців роботи у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» (39%) – 16 опитаних працівників, приймати цілі організації, підтримувати її місію, філософію ведення справ більшість опитаних починають більш ніж за два місяці роботи в організації, відчувати підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до організації в цілому, працівники (40%) – 17 осіб починають відчувати також пропрацювавши два місяці. Система взаємодії з колегами за думкою більшості (33%) – 13 осіб налагоджується протягом двох місяців співпраці.

Отже, проведений аналіз засвідчує, що система адаптації працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» належним чином не сформована, функції з управління процесом адаптації новоприйнятих працівників виконуються частково, а це потребує вдосконалення роботи з підготовки до прийняття нового працівника та впровадження заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну асиміляцію нових співробітників.

Аналіз використання медичних працівників у досліджуваному закладі неможливо здійснити без попереднього аналізу професійно-кваліфікаційної структури персоналу закладу. Періодичний аналіз професійного складу працівників має важливе значення для поліпшення процесу надання медичної допомоги, дозволяє проводити оперативні заходи, спрямовані на покращення професійного складу закладу. Аналіз забезпеченості персоналом розглянемо на основі даних таблиці 2.3.

З наведених даних видно, що фактична чисельність працівників поступово зменшується з 496 осіб в 2020 році до 530 осіб в 2022 році, однак спостерігається зростання показників забезпеченості потреби.

Таблиця 2.3. Аналіз і оцінка забезпеченості КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» за період 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		укомплектованість, у %		
	потреба	факт	потреба	факт	потреба	факт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Лікарський персонал	241	215	220	208	227	219	89,21	94,55	96,48
Середній медперсонал	225	208	220	198	230	210	92,44	90,00	91,30
Молодший медперсонал	65	58	65	59	56	45	89,23	90,77	80,36
Інший персонал	15	15	14	13	17	14	100,00	92,86	82,35
Всього	546	496	519	478	530	488	90,84	92,10	92,08

Примітка. Складено автором за даними КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Так, в 2020 році фактична чисельність працівників складала 90,84% від потреби, в 2022 році – 92,08% від загальної потреби, в тому числі:

- по лікарському персоналу відбувається збільшення з 89,21% до 96,48% відповідно;
- по середньому медичному персоналу зменшення з 92,44% до 91,3% відповідно;
- по молодшому медперсоналу зменшення з 89,23% до 80,36% відповідно;
- по іншому персоналу зі 100% до 82,35% відповідно.

Кількість фактично зайнятих посад не відповідає тому обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення. Особливо це стосується молодшого та середнього персоналу, що пов'язано із низьким рівнем оплати цієї категорії медичних працівників. Багато медичних працівників залишають заклад, переходячи в приватні медичні заклади, де більш висока заробітна плата, або взагалі йдуть у інші комерційні структури і працюють не за фахом, втрачаючи при цьому свою кваліфікацію. Укомплектованість закладів штатними одиницями при граничній кількості спеціалістів забезпечується за рахунок сумісництва за посадами. Однак, це також не є зовсім позитивним. Це може призвести до перевантаження працюючого персоналу, зниженню рівня і якості медичного обслуговування населення.

У КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» професійний розвиток медичного персоналу здійснюється за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій та сучасних принципів лікувальної справи. Особливе значення надається підвищенню рівня професіоналізму медичного персоналу.

Керує навчально-методичним процесом заступник директора з медичної роботи. Основна функція навчально-методичного процесу – організаційна:

організація системи безперервного навчання медичного персоналу на базі лікарні з урахуванням існуючих потреб; виявлення потреби медичного персоналу в підвищенні кваліфікації та сертифікації; участь в організації та проведенні на базі лікарні наукових досліджень; організація і проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для персоналу з актуальних проблем лікувальної справи; підтримка зовнішніх зав'язків і контактів за профілем лікувальної справи; забезпечення необхідною інформацією підрозділи лікарні.

До навчально-методичних функцій у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» відносять: безперервне навчання медичного персоналу на робочих місцях, затверджене директором КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»; підвищення кваліфікації для медичного персоналу за програмами, затвердженими Міністерством охорони здоров'я України; аналіз і корекція професійної підготовки молодих фахівців, їх адаптація на робочих місцях; підготовка медичного персоналу до атестації і сертифікації.

Контрольна функція полягає в контролі за застосуванням на практиці знань і вмінь, отриманих медичним персоналом в процесі навчання.

Навчання медичного персоналу в лікарні має кілька рівнів:

1. Заняття з підвищення кваліфікації в відділеннях лікарні. План занять на рік складається завідувачем відділення, навчання проводиться з найбільш актуальних для медичного персоналу конкретного відділення питань. Цей етап дуже важливий для адаптації молодих фахівців на робочих місцях. Проведення занять контролює заступник головного лікаря

2. Навчання на базі центру. Проводяться заняття для підготовки медичного персоналу до проходження атестації та сертифікації, на яких обговорюються найбільш актуальні і важливі питання, а також тематичні заняття, контроль знань і вмінь з найбільш важливих аспектів лікувальної справи. Безперервне навчання будується з урахуванням його післядипломної характеру: звертають увагу на вихідний рівень знань; враховують вікові та характерологічні особливості медичного персоналу, специфіку роботи різних

служб. Щоб отримати оптимальний результат післядипломної підготовки, в першу чергу визначаються цілі навчання, зміст занять з урахуванням актуальності проблем; при викладанні використовуються різні методи навчання. На базі центру регулярно проводяться конференції та семінари з питань сестринської справи.

3. Підвищення кваліфікації та сертифікація медичного персоналу на базі медичних університетів, училищ та коледжів.

Всі фахівці у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» проходять спеціальну підготовку. Для цього використовують диференційовані навчальні програми. Навчання і підготовку кожен спеціаліст повинен пройти під час оформлення на роботу і в подальшому, з певною періодичністю, продовжувати освіту. Система освіти охоплює фахівців всіх рівнів, незалежно від стажу, віку тощо. Для лікарів різних спеціальностей передбачається диференційована організація циклів, що різняться за тривалістю і відображують найбільш актуальні питання, пов'язані з наданням медичної допомоги, а також покращення якості медичної допомоги. Лікар самостійно обирає цікаві для нього теми і зручні формати навчання. Можна обирати заходи в Україні та за її межами, навчатися дистанційно і стаціонарно, у державному чи приватному закладі освіти тощо.

Починаючи з 2020 року кожен медичний працівник КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» створює та веде особисте освітнє портфоліо, вносить туди результати безперервного професійного розвитку. Надалі атестаційна комісія за місцем роботи засвідчує особисте освітнє портфоліо за період, за який обліковують бали. Кожного року в період між атестаціями кожен лікар повинен набирати неменше 50 балів безперервного професійного розвитку. Максимальна кількість балів необмежена. Лікар може декларувати необмежену кількість балів, але під час атестації комісія враховуватиме, чи набрав він мінімальну кількість балів [9].

Однією з необхідних умов ефективної роботи персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» є стабільність складу працівників,

що пов'язано із персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для аналізу руху трудових ресурсів та управління процесами вивільнення працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» використаємо дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Рух трудових ресурсів у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» за період з 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/-
Середньооблікова чисельність	496	478	488	-8
Прийнято працівників	8	25	31	23
Звільнені, у т.ч.	26	15	20	-6
- за власним бажанням	17	5	10	-7
- порушення трудової дисципліни	1	0	2	1
- за угодою сторін	2	1	0	-2
- за станом здоров'я	0	1	1	1
- у зв'язку зі зміною місця проживання	0	1	0	0
- по догляду за дитиною	2	1	3	1
- закінчення строкового договору	3	5	4	1
- у зв'язку з переведення	1	0	0	-1
- у зв'язку зі смертю	0	1	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0161	0,0523	0,0635	0,0474
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,0524	0,0314	0,0410	-0,0114

Примітка. Складено автором за даними КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що в 2022 році у порівнянні з 2020 роком спостерігається зростання коефіцієнтів обороту прийому і зменшення звільнення на 4,74% і 1,14% відповідно. Слід відмітити у 2022 році перевищення чисельності прийнятих до звільнених, що забезпечує позитивний приріст персоналу. Оборот робочої сили, що виник внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання трудових ресурсів, адже нових працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці, відповідно виникає потреба в навчанні працівників, що призводить до додаткових витрат.

Причини звільнення працівників є типовими для усіх медичних закладів комунальної та державної форми власності: низький рівень заробітної плати, інтенсивний графік роботи, морально тяжка робота, яка потребує емоціональної стійкості та навиків спілкування з людьми. Для попередження

цих причин вивільнення медичному закладу доцільно використовувати систему управління вивільненням працівників та стабілізації трудового колективу.

Таким чином, проведений аналіз елементів внутрішнього іміджу роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» засвідчив, що в організації створена належна система найму, адаптації, розвитку, використання та вивільнення персоналу. Однак, мають місце певні недоліки щодо розміщення інформації про вакансії, не створена система адаптації новоприйнятого персоналу на основі наставництва та не сформовано заходи щодо мінімізації вивільнення працівників та стабілізації трудового колективу.

2.2. Оцінювання іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я

Оцінка іміджу організації-роботодавця на ринку праці являє собою комплекс досліджень, що дозволяють виявити імідж організації як роботодавця і визначити шляхи досягнення її переважного становища на ринку праці [5].

Для виявлення стану іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» проведемо дослідження за методикою Л.А. Алексєєва [23] на основі індикаторно-бального підходу, коли спочатку пропонуються індикатори, що характеризують організацію як роботодавця на поточний період, потім проводиться оцінка за допомогою рейтингового і бального методів. Як засіб отримання інформації використовуються анкети. Зміст запропонованої респондентам анкети представлено в додатку Б.

Респондентами в даному випадку були потенційні працівники (від 19 до 40 років) – особи, які займаються пошуком роботи, студенти-випускники медичних коледжів та інтерни, формальні характеристики яких, такі як рівень і профіль освіти, відповідають вимогам оцінюваного закладу охорони здоров'я. Всього в опитуванні взяли участь 60 осіб. Респондентам, там було запропоновано 9 характеристик (показників) організації-роботодавця.

Респонденти, в свою чергу, повинні були оцінювати значимість показників організації як роботодавця для них, уникаючи повторення оцінок, методом прямого ранжування від 1 до 9 (1 - найбільше істотна характеристика, 9 – найменш значуща характеристика). Потім респондентам було запропоновано оцінити привабливість характеристик КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. В свою чергу оцінювання індикаторів іміджу роботодавця проводилося за трьохбальною шкалою {0; 1; 2}:

2 – запропонована характеристика є привабливою;

1 – запропонована характеристика є досить привабливою;

0 – запропонована характеристика є непривабливою.

Результати оцінок всіх респондентів зводились в таблицю для обробки з метою розрахунку вагових коефіцієнтів оцінюваних характеристик. Результати оцінок значущості характеристик КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця потенційними працівниками наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Обробка результатів оцінки значущості характеристик КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця потенційними працівниками

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Сума рангів	Остаточний ранг	Ваговий коефіцієнт
1	Популярність організації на ринку праці	155	5	0,11
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	146	4	0,13
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	101	1	0,20
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	170	8	0,04
5	Корпоративні норми і традиції	174	9	0,02
6	Зміст роботи	157	6	0,09
7	Баланс між роботою та особистим життям	138	3	0,16
8	Компенсаційний та пільговий пакет	159	7	0,07
9	Рівень оплати праці	118	2	0,18
Сума підсумкових рангів			45	

Примітка. Систематизовано автором на основі проведеного опитування

Згідно отриманих даних про потенційних працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я найбільш значущими характеристиками роботодавця є: можливість професійного розвитку і кар'єрного росту, а також рівень оплати праці, заради якого потенційні співробітники готові

пожертвувати корпоративними нормами і традиціями, які отримали найнижчу оцінку значущості.

Далі респонденти оцінювали за трибальною шкалою привабливість КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. Результати оцінки індикаторів привабливості роботодавця за трьохбальною шкалою репрезентовано в таблиці 2.6.

Дані табл. 2.6 доводять, що показник «можливість професійного розвитку та кар'єрного росту», який є дуже значущим для опитаних потенційних працівників, отримав найнижчий бал привабливості (0,35), що пов'язано із особливостями функціонування медичної установи та неможливістю просування на вищі сходинки ієрархії, внаслідок відсутності вакантних посад. Привабливою характеристикою для більшості респондентів є «приналежність» організацій до перспективного виду економічної діяльності».

Таблиця 2.6. Результати оцінки КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Середня оцінка
1	Популярність організації на ринку праці	1,18
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	1,34
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	0,35
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	0,68
5	Корпоративні норми і традиції	1,02
6	Зміст роботи	0,78
7	Баланс між роботою та особистим життям	0,93
8	Компенсаційний та пільговий пакет	1,27
9	Рівень оплати праці	1,29

Примітка. Систематизовано автором на основі проведеного опитування

На основі таблиць 2.5 та 2.6 можна розрахувати інтегральний показник формування зовнішнього іміджу організації-роботодавця. Розрахунок значення інтегрального показника формування зовнішнього іміджу організації-роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» потенційними представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Розрахунок значення інтегрального показника формування зовнішнього іміджу роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Ваговий коефіцієнт (a_j)	Середня оцінка (x_j)	Дані для розрахунку інтегрального показника
1	Популярність організації на ринку праці	0,11	1,18	0,13
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	0,13	1,34	0,17
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	0,20	0,35	0,07
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	0,04	0,68	0,03
5	Корпоративні норми і традиції	0,02	1,02	0,02
6	Зміст роботи	0,09	0,78	0,07
7	Баланс між роботою та особистим життям	0,16	0,93	0,15
8	Компенсаційний та пільговий пакет	0,07	1,27	0,09
9	Рівень оплати праці	0,18	1,29	0,23
Інтегральний показник формування зовнішнього іміджу організації-роботодавця (ІІ)				0,92

Примітка. Розраховано автором на основі табл. 2.5 та табл. 2.6

Далі таким же чином був розрахований інтегральний показник формування внутрішнього іміджу організації-роботодавця. Результати оцінок значущості характеристик КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця діючими працівниками відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Обробка результатів оцінки значущості характеристик КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця діючими працівниками

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Сума рангів	Остаточний ранг	Ваговий коефіцієнт
1	Популярність організації на ринку праці	151	6	0,09
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	142	8	0,04
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	162	4	0,13
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	157	5	0,11
5	Корпоративні норми і традиції	148	7	0,07
6	Зміст роботи	164	3	0,16
7	Баланс між роботою та особистим життям	168	2	0,18
8	Компенсаційний та пільговий пакет	134	9	0,02
9	Рівень оплати праці	173	1	0,20
Сума підсумкових рядів			45	

Примітка. Систематизовано автором на основі проведеного опитування

Для діючих співробітників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» найбільш значущими характеристиками організацій-роботодавців були рівень оплати праці, а також баланс суміщення роботи та особистого життя, і найменш значущим – компенсаційний і соціальний пакет.

Наступним кроком стала оцінка реального стану характеристик організації на ринку праці. Результати оцінки наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Результати оцінки реального стану КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» на ринку праці діючими співробітниками

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Середня оцінка
1	Популярність організації на ринку праці	1,86
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	1,45
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	0,94
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	0,41
5	Корпоративні норми і традиції	1,49
6	Зміст роботи	0,98
7	Баланс між роботою та особистим життям	0,74
8	Компенсаційний та пільговий пакет	1,87
9	Рівень оплати праці	1,64

Примітка. Систематизовано автором на основі проведеного опитування

Виходячи з даних, отриманих в таблиці 2.9, можна зробити висновок, що високої оцінки заслуговують такі характеристики «Компенсаційно-соціальний пакет» і «Популярність організації на ринку праці». Найнижчий бал фіксується за критерієм «Стиль управління».

Далі в таблиці 2.10 розраховується значення інтегрального показника формування внутрішнього іміджу організації-роботодавця для КП «Хмельницька міська дитяча лікарня».

Розрахувавши інтегральні показники, слід зробити висновок, що значення показника формування внутрішнього іміджу роботодавця (1,17 бали) перевищує значення показника формування зовнішнього іміджу організації (0,92 бали). З одного боку, цей факт заслуговує позитивної оцінки, оскільки внутрішній імідж сформовано в більшій мірі в порівняно із зовнішнім. Однак, виходячи з умов методики, поєднання значень (0; 2) характеризується як

незадовільний результат. Таким чином, виникає необхідність поліпшення іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця на ринку праці.

Таблиця 2.10. Розрахунок значення інтегрального показника формування внутрішнього іміджу організації-роботодавця для КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

№з/п	Характеристика організації-роботодавця	Ваговий коефіцієнт (a_j)	Середня оцінка (x_j)	Дані для розрахунку інтегрального показника
1	Популярність організації на ринку праці	0,09	1,86	0,18
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	0,04	1,45	0,06
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	0,13	0,94	0,12
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	0,11	0,41	0,05
5	Корпоративні норми і традиції	0,07	1,49	0,10
6	Зміст роботи	0,16	0,98	0,16
7	Баланс між роботою та особистим життям	0,18	0,74	0,13
8	Компенсаційний та пільговий пакет	0,02	1,87	0,04
9	Рівень оплати праці	0,20	1,64	0,33
Інтегральний показник формування зовнішнього іміджу організації-роботодавця (СР)				1,17

Примітка. Розраховано автором на основі табл. 2.8 та табл. 2.9

Для візуального сприйняття результатів дослідження наведемо зведені результати на рисунку 2.6.

На основі рис.2.6 можна стверджувати, що існує значний розрив між середніми значеннями оцінки діючих і потенційних співробітників, тому більшість оцінок не збігаються. У разі, коли більшість оцінок співробітників і претендентів не збігаються, можливою причиною проблеми є невірно сформований і реалізований набір комунікацій. Тобто якість пропозиції високо оцінено співробітниками, але претенденти сприйняли її як незадовільну.

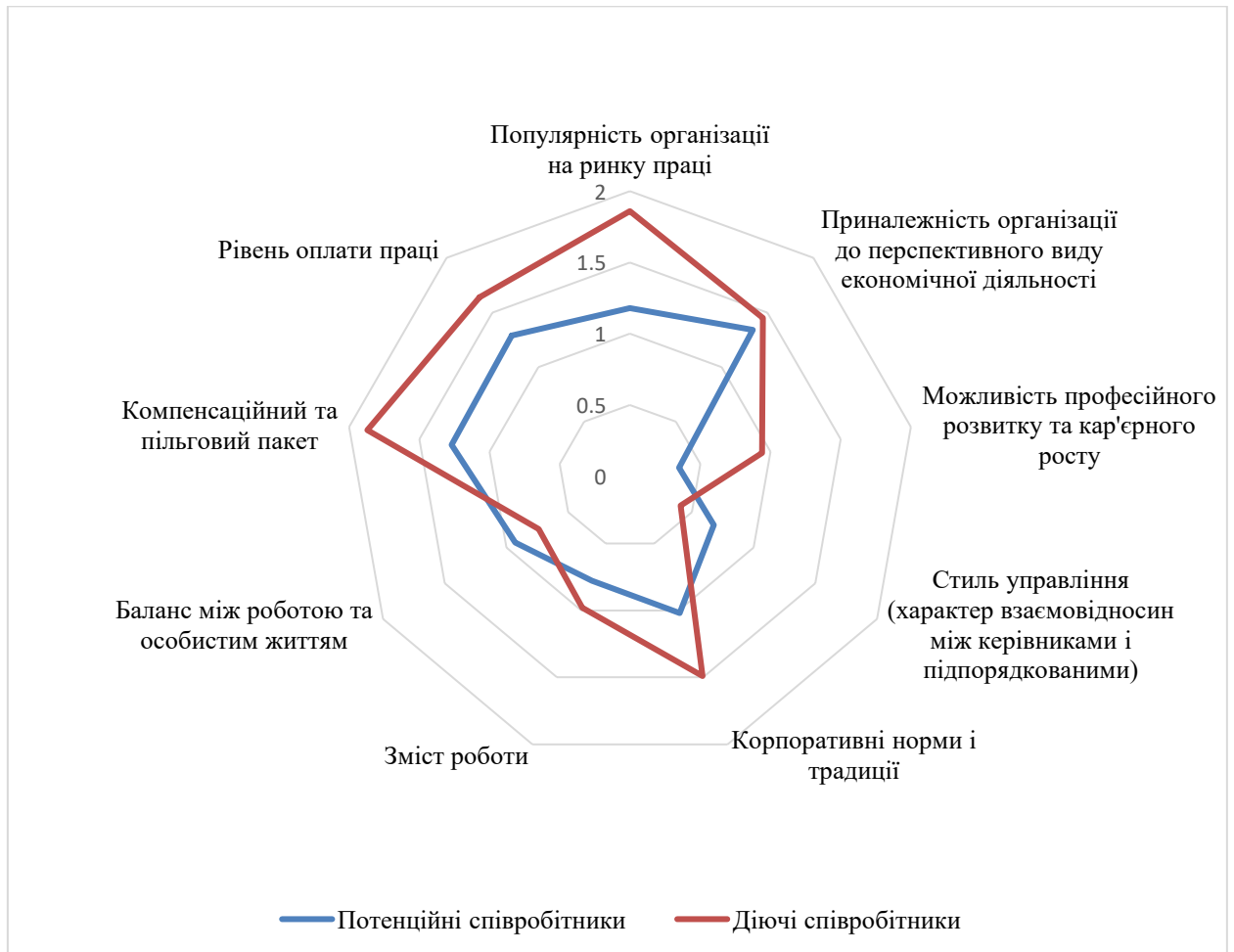


Рисунок 2.6 – Порівняння середніх оцінок потенційних і діючих співробітників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»
Примітка. Побудовано автором на основі табл. 2.7 та табл. 2.10

Конкретизувати причину незадовільного стану ефективності комунікації дозволить моніторинг відгуків в інтернеті про КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. При пошуку роботи відгуки про заклад охорони здоров'я в ЗМІ і на спеціалізованих сайтах є основними джерелами інформації про роботодавця – претендентів не так вже й сильно цікавить офіційно поширена інформація, скільки думки теперішніх співробітників, колишніх співробітників, а також кандидатів, які не пройшли співбесіду.

З метою оцінки іміджу роботодавця у зовнішньому середовищі проводився моніторинг сайту work.ua. Інформаційним полем було обрано сайт з найбільшою кількістю відгуків, а саме електронну базу відгуків «work.ua» (909 відгуків). У свою чергу, респонденти повинні були оцінити п'ять критеріїв

за п'ятибальною шкалою, потім за кожним пунктом підраховується середній бал.

Це джерело дозволяє розглянути структуру відгуків по відношенню до роботодавця. Структура опитування респондентів представлена на рис. 2.7.

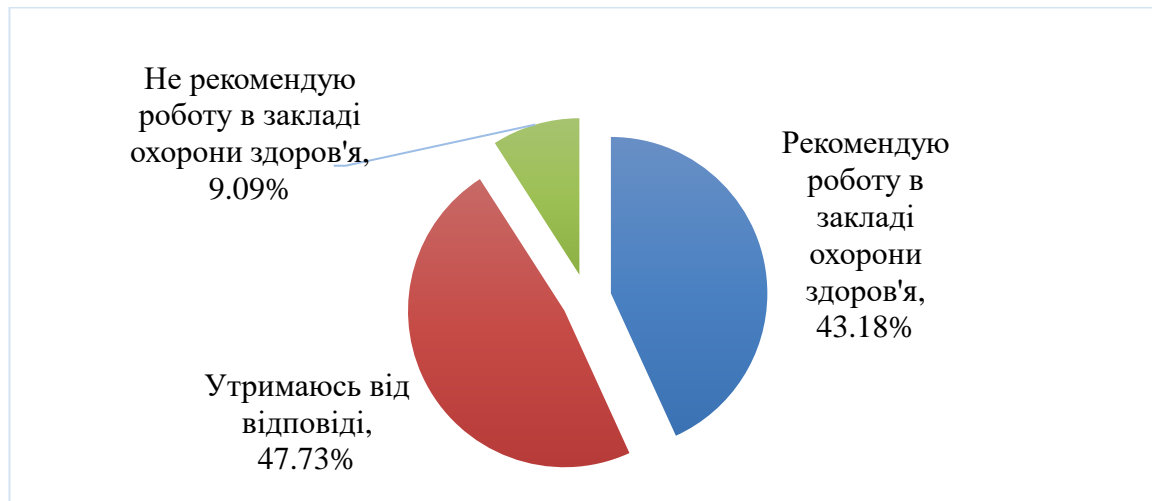


Рисунок 2.7. – Структура відгуків респондентів щодо КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця

Примітка. Складено автором на основі відгуків респондентів на сайті work.ua

На основі отриманих відповідей можна зробити висновок, що з 132 відгуків діючих і колишніх співробітників 57 осіб, а саме 43,18%, рекомендують працювати в закладі охорони здоров'я, 12 осіб (9,09%) не рекомендували б заклад охорони здоров'я компанію до працевлаштування, а 47,73% (62 особи) утрималися від відповіді. Це свідчить, що лише близько половини претендентів і діючих співробітників мають позитивне враження про заклад. Одночасно і значна частина опитаних сформуvala негативну, або ж нейтральну думку про заклад охорони здоров'я.

Далі ми детально розберемо відгуки в електронній базі даних закладу охорони здоров'я. Це джерело дозволяє оцінити роботодавця за такими критеріями:

- баланс робочого і вільного часу;
- компенсації;
- кар'єра і можливості для просування;

- управління;
- корпоративна культура.

Результати дослідження відгуків в електронній базі даних КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» наведені на рисунку 2.8.

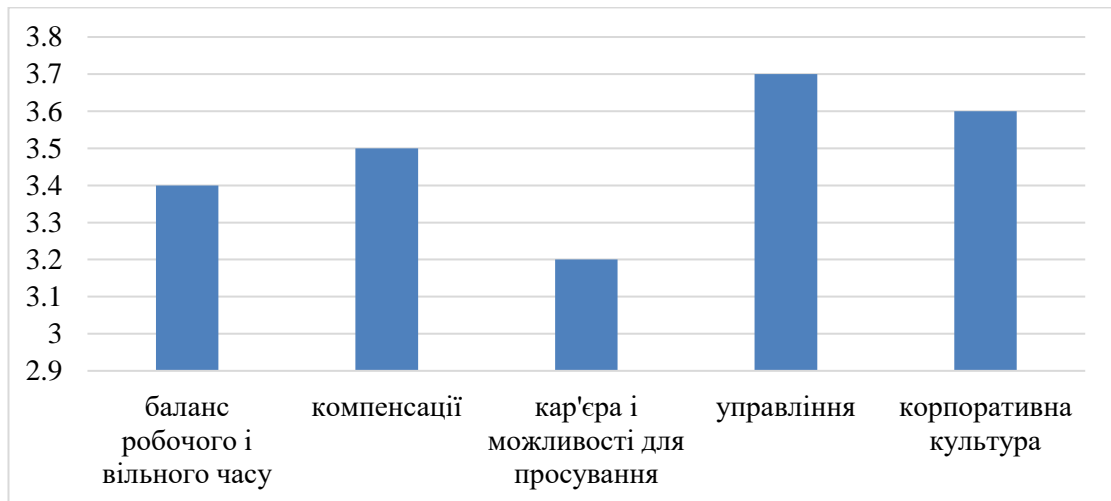


Рисунок 2.8 – Думка респондентів щодо КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця

Примітка. Складено автором на основі відгуків респондентів в електронній базі даних КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Виходячи з даних рис. 2.8, слід зазначити, що пункт «кар'єра і можливість просування по службі» займає найнижчу позицію – 3,2 бали, найвищу оцінку отримав менеджмент (3,7 бали), майже однакові оцінки мають показники «баланс робочого і вільного часу» (3,4 бали) та «компенсації» (3,5 бали). Корпоративну культуру закладу охорони здоров'я було оцінено у 3,7 бали із 5 можливих. Сукупний рейтинг КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця за даними цього джерела становить 3,48 бали з п'яти можливих.

Також нами було проаналізовано структуру отриманих відгуків за цільовими групами. Так згідно рис. 2.9 42% відгуків залишають діючі співробітники КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», а 58% колишні.

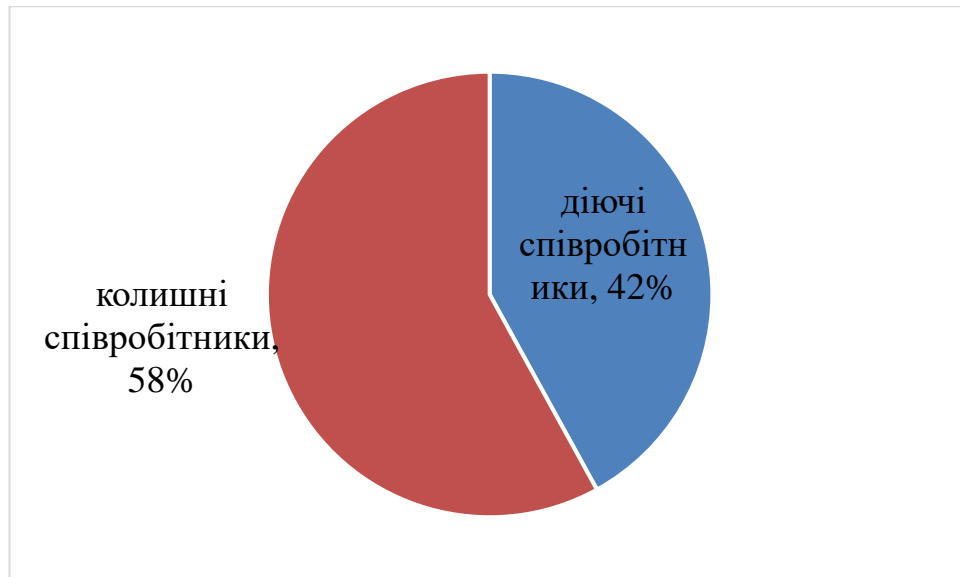


Рисунок 2.9 – Думки про роботодавця за цільовими групами
Примітка. Складено автором на основі відгуків респондентів в електронній базі даних КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Слід відзначити, що негативні відгуки колишніх співробітників не найкращим чином впливають на майбутніх претендентів [10; 23]. Оскільки перспективні кандидати в першу чергу звертають увагу на негативні характеристики, щоб уникнути розчарування після працевлаштування. Таким чином, внутрішній імідж роботодавця, представлений в негативних відгуках співробітників, що звільняються, сильно впливає на формування зовнішнього іміджу. Отже, чим більше негативних думок, тим нижче інтегральний показник формування зовнішнього іміджу роботодавця.

Виходячи з представленої оцінки, можемо зробити висновок про те, що в закладі охорони здоров'я існує проблема зниження привабливості іміджу роботодавця. Існування даної проблеми підтверджується такими фактами, як посередній рівень сформованості зовнішнього іміджу роботодавця порівняно з внутрішнім, відмінності в сприйнятті роботодавця діючими і потенційними співробітниками, а також певна кількість негативних відгуків в інтернеті. Для усунення цих проблем КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» слід приділити увагу вдосконаленню процесу реалізації комунікацій з громадськістю. Необхідно впровадити ряд заходів щодо формування іміджу

організації-роботодавця в цілому, зокрема: участь представників закладу охорони здоров'я у ярмарках вакансій в медичних навчальних закладах; організація днів відкритих дверей; наповнення сайту КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» інформацією, що цікавить потенційних співробітників; співпраця з кадровими агентствами; організація внутрішніх комунікацій, тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РОБОТОДАВЦЯ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Формування зовнішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я за допомогою цифрових каналів комунікації

Формування зовнішнього іміджу роботодавця в сфері охорони здоров'я за допомогою цифрових каналів комунікації є важливим завданням у сучасному світі, де конкуренція за кваліфікованими медичними кадрами є дуже великою. Цифрові канали комунікації надають можливість роботодавцям у сфері охорони здоров'я позитивно вплинути на сприйняття своєї організації кандидатами на роботу та зберегти і покращити імідж компанії.

Формування позитивного зовнішнього іміджу роботодавця в сфері охорони здоров'я через цифрові канали комунікації вимагає систематичної роботи та вкладення зусиль, але це може виявитися дуже вигідним для приваблення та утримання високоякісних медичних кадрів [30].

На основі аналізу представленої в науковій літературі інформації а також сформованого практичного досвіду пропонуємо використовувати таку послідовність побудови зовнішнього іміджу роботодавця для КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»:

Перший етап: визначення цілей побудови та розвитку іміджу роботодавця для медичної установи, постановка ключових показників ефективності (КРІ). В межах цього етапу доцільно визначити 1-3 цілі для розвитку іміджу роботодавця, сформулювати задачі, які необхідно виконати для досягнення встановленої мети, визначити КРІ для кожного із завдань.

Цілі розвитку іміджу роботодавця для медичної організації повинні обов'язково виходити з цілей її функціонування. Так КП «Хмельницька міська

дитяча лікарня» планує розширювати спектр платних медичних послуг, що зумовлює необхідність додаткового залучення висококваліфікованих медичних кадрів та молодих талантів. Крім того закладом пропонується поглиблювати міжнародну співпрацю, проводити зарубіжні стажування, тому необхідним є пошук фахівців із знанням іноземних мов..

Другий етап передбачає виділення цільової аудиторії. Для цього необхідно визначити від 2 до 6 сегментів цільової аудиторії (з точки зору рекрутингу), описати соціо-демографічні, географічні та психографічні характеристики кожного з сегментів.

Виявити сегменти цільової аудиторії можна за допомогою інтерв'ю діючих співробітників і стажистів, аналізу HR-даних всіх, хто відгукнувся на вакансію, і всіх співробітників за тривалий період. Можливо також описати бажану цільову аудиторію – портрет ідеального співробітника, якого ми плануємо залучити в команду [30].

Третій етап: аудит існуючого стану іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я. Необхідно зафіксувати початкові показники ефективності управління людськими ресурсами. До таких показників пропонуємо віднести наступні:

- середній час закриття 1 вакансії (відношення кількості днів, витрачених на закриття вакансій до загальної кількості вакансій);
- середня вартість закриття вакансії (відношення загальних витрат на рекрутмент до кількості закритих вакансій);
- ступінь закриття вакансій (відношення загальної кількості вакансій до кількості заповнених вакансій);
- рівень плинності (відношення кількості звільнених з причин плинності до загально чисельності співробітників);
- рівень лояльності співробітників (Employee Net Promoter Score) (різниця між відсотком прихильників та критиків організації).

Нормальним вважається будь-який позитивний результат. Занепокоєння варто починати, якщо індекс менше, ніж - 10.

Для розрахунку показника лояльності працівники мають відповісти на запитання «З якою ймовірністю ви порекомендуєте роботу в нашій медичній установі своїм друзям чи знайомим?» Оцінку пропонують дати в діапазоні від 0 до 10. При цьому лояльні співробітники дають оцінку 9 або 10, вони діють у інтересах закладу та готові порекомендувати його для роботи своїм друзям.

Нейтралі – оцінки 7 чи 8. Не налаштовані рекомендувати заклад охорони здоров'я своїм друзям чи знайомим. Нейтралами найчастіше є пасивні працівники, у принципі готові змінити організацію. Співробітники, які пропускають опитування ENPS, вважаються нейтральними [43].

Критики – оцінки від 0 до 6. Розчаровані роботою в закладі охорони здоров'я, можливо, знаходяться в активному пошуку альтернативного варіанту і ніколи не рекомендуватимуть медичну установу своїм друзям.

Після збору статистичних даних та оцінки рівня лояльності співробітників доцільно заповнити чек-лист для аудиту поточного стану іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. Чек-лист для аудиту іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я

Критерій	№	Питання	Оцінка	Коментар
1	2	3	4	5
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	1	Чи є негативні коментарі про медичні послуги		
	2	Чи є позитивні коментарі про медичні послуги		
	3	Чи є негативні коментарі про роботу закладу охорони здоров'я		
	4	Чи є позитивні коментарі щодо роботи закладу охорони здоров'я		
	5	Робота з коментарями проводиться регулярно (раз на 2 тижні або частіше)		
Сайти з відгуками	1	Чи є негативні відгуки від клієнтів		
	2	Чи є позитивні відгуки від клієнтів		
	3	Чи є негативні відгуки від колишніх та нинішніх співробітників		
	4	Чи є позитивні коментарі від колишніх та нинішніх співробітників		
	5	Робота з відгуками проводиться регулярно (раз на 2 тижні або частіше)		
	6	Заклад охорони здоров'я є у чорному списку роботодавців		

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Вихідне інтерв'ю	1	Вихідне інтерв'ю проводиться		
	2	Вихідне інтерв'ю проводиться анонімно		
	3	Співробітники залишають заклад охорони здоров'я через низький рівень заробітної плати		
	4	Співробітники залишають заклад охорони здоров'я через незадоволення корпоративною культурою		
	5	Ви знаєте топ 3 причини звільнення співробітників		
	6	Звільнені співробітники переходять у медичні заклади-конкуренти		
	7	Тих, хто звільняється, не влаштовують існуючі умови праці		
	8	Співробітники залишають заклад охорони здоров'я через відсутність чіткого вектора індивідуального розвитку		
Співробітники	1	У закладі охорони здоров'я проводиться аналіз задоволеності персоналу		
	2	У закладі охорони здоров'я проводиться аналіз залучення персоналу		
	3	Опитування проводяться анонімно		
	4	У закладі охорони здоров'я проводиться аналіз ENPS (чистий індекс лояльності працівників)		
	5	Співробітників влаштовують відносини, що склалися в колективі		
	6	Більшість вакансій закривається через рекомендації співробітників або внутрішнім резервом		
	7	У закладі охорони здоров'я діє зрозуміла система компенсацій та пільг		
	8	У закладі охорони здоров'я є система кар'єрного зростання зі зрозумілими всіма критеріями		
	9	У співробітників є всі необхідні умови для комфортної робочої діяльності (обладнане робоче місце, необхідна техніка, медичне приладдя тощо)		
Претенденти	1	Кандидати на посади добре знають заклад охорони здоров'я		
	2	Усі вакансії закриваються у передбачений термін		
	3	Легко закриваються вакансії з числа лише тих, хто відгукнувся сам, немає потреби шукати самостійно		
	4	Працювати у закладі охорони здоров'я престижно		
	5	Керівництву відомі основні переваги для претендентів порівняно з медичними закладами-конкурентами		

Примітка. Запропоновано автором.

Проводити опитування для моніторингу стану іміджу роботодавця доцільно не рідше, ніж двічі на рік.

Четвертий етап передбачає аналіз конкурентів. Конкурентів можна виявити, проаналізувавши, з яких медичних закладів до вас прийшли

співробітники та в які заклади вони йдуть, а також в яких медичних організаціях можуть працювати фахівці зі схожими навичками та завданнями. Для КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» основними конкурентами є КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», приватні медичні заклади (Марія кідс, Малятко, БоМед, приватні кабінети педіатрів та лікарів).

В аналізі конкурентів необхідно визначити наявність в них сайту, розділу або окремого сайту з вакансіями, сторінки на <https://ua.jobble.org/>, наявність соцмереж в цілому та наявність в них контенту про заклад охорони здоров'я та співробітників, наявність відгуків від співробітників. Додатково можна зафіксувати програми стажувань і EVP, що транслюється.

На основі аналізу конкурентів можна зробити висновки про те, які канали слід використовувати, який контент для розвитку іміджу роботодавця більше подобається аудиторії, як можна відрізнитися від конкурентів.

П'ятий етап включає формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). Формування EVP можливе лише за тісної співпраці з топ-менеджментом закладу охорони здоров'я. Необхідно актуалізувати місію та цінності медичної установи. На їх підставі виділяються якості, які мають ідеальні співробітники. Потім формуються пропозиції, які можуть зацікавити описаних працівників. Усі пропозиції так чи інакше підходять під один із 6 блоків та 39 атрибутів EVP:

- Заклад охорони здоров'я (атрибути: галузь/індустрія; організаційний розмір; становище на ринку медичних послуг; послуга/якість обслуговування; медичний рівень; етика та відповідальність).
- Люди (атрибути: система управління персоналом; рівень соціально-психологічного комфорту; особливості корпоративної культури).
- Робота (атрибути: масштаб завдань; рівень клієнтів; інновації; визнання; баланс роботи та особистого життя).
- Винагороди (атрибути: компенсації; бенефіти).

- Можливості (атрибути: організаційний темп зростання закладу охорони здоров'я; майбутні можливості кар'єрного зростання; навчання та професійний розвиток).

- Умови праці (атрибути: розташування; режим праці та відпочинку; комфорт на робочих місцях).

- Оптимальна кількість атрибутів, які застосовуються до одного сегмента цільової аудиторії – 3-5, максимальна – 7 [47].

EVP закладу охорони здоров'я не повинно обмежуватись або концентруватися виключно на зарплаті, оскільки комунальний заклад навряд чи зможете запропонувати більше, ніж приватні установи. На нашу думку, варто зосередитись на нематеріальних перевагах (відданість професії, престижність роботи, багаторічний досвід функціонування, сталі традиції тощо)

Шостий етап: вибір ключових каналів та створення стратегії просування. На основі всієї проаналізованої інформації вибираються канали просування. При виборі каналу важливо враховувати фінансові, людські та часові витрати, необхідні створення одиниці контенту. Наявність сайту закладу охорони здоров'я та розділу з вакансіями рекомендується, якщо медична установа має можливості та засоби на підтримку роботи сайту, а також якщо сайт необхідний для роботи з пацієнтами. Якщо для роботи з пацієнтами сайт не потрібен, тоді як стартова сторінка для претендентів може бути використаний акаунт в соцмережах. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» доцільно обрати один канал, де максимально сконцентровано його цільову аудиторію (сьогодні це може бути сторінка в Інстаграм). Коли створення контенту для одного каналу стане максимально рутинною справою і не забиратиме багато часу у фахівця, можна задуматися про додатковий канал просування. Фахівці з цифрового маркетингу не рекомендують використовувати YouTube-канал для просування іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я.

Перед запуском просування потрібно підготувати акаунт: створити рубрикатор (бажано позначати рубрики хештегами для спрощення навігації)

та контент-план на місяць, опублікувати не менше 9 постів, перевірити опис профілю (повинно частково відображати EVP закладу охорони здоров'я), актуалізувати сторіс та аватар Інстаграм. Також рекомендується дотримуватись єдиного стилю в дизайні постів та обробці фотографій. Контент-план окрім постів повинен включати сторіс, які повинні супроводжувати вихід кожного посту, а також виходити окремо [30].

При формуванні маркетингової стратегії необхідно обов'язково закласти мінімум 2 місяці на початкове тестування гіпотез. На цей час ставляться нежорсткі КРІ по завданням, тобто цільові показники, яких можна легко досягти. На початку доцільним є поєднання безкоштовних та платних інструментів для просування іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я. Якщо в обліковому записі мало передплатників, або їх немає зовсім, то варто починати із платних інструментів, тобто використовувати різні формати таргетованої реклами. Необхідно протестувати всі її формати, потім зробити висновки щодо їх ефективності. Наприклад, в Instagram форматами будуть креативи в сторіс і креативи в стрічці, які створюються окремо і запускаються через рекламний кабінет Facebook, а також просування постів і сторіс, що вийшли раніше, через кнопку «Просувати» в самому акаунті Instagram.

До безкоштовних інструментів належать конкурси, роздача корисних матеріалів (інфопродуктів), створення потенційно вірусних постів, взаємний піар чи гостьові пости в інших облікових записах. Також варто розповідати про свої соцмережі на всіх офлайн майданчиках та заходах, де присутні представники компанії.

Сьомий етап включає реалізацію. Для просування іміджу роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», необхідно підготувати обліковий запис. Для цього щомісяця необхідно складати контент-план і створювати пости, які будуть цікавими для цільової аудиторії. Основною цільовою аудиторією медичної установи є випускники медичних навчальних закладів а також досвідчені лікарі, які спеціалізуються на лікуванні дітей до 16 років. Щоб зацікавити їх та розповісти про заклад охорони здоров'я доцільно

створити рубрикатор, рубрики якого позначаються хештегам. Пропонуємо такі рубрики:

- #KhMDLHelp – корисні поради про написання резюме, пошук роботи, презентацію себе, проходження співбесіди;
- #KhMDLRecommends – рекомендації книг, фільмів, курсів від провідних лікарів;
- #KhMDLTeam – короткі характеристики всіх ключових осіб медичного закладу, принципи роботи в команді, традиції та звички, інформація про корпоративні свята;
- #KhMDLJob – наші вакансії;
- #KhMDLCases – реалізовані закладом охорони здоров'я проєкти;
- #KhMDLEducation – пости про освітній напрям закладу охорони здоров'я, заходи, що проводяться всередині медичної установи а також досвід навчання поточних співробітників, окремо доцільно висвітлити умови проходження інтернатури

Для залучення співробітників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» доцільно визначити їх періодичність формування кожним структурним підрозділом. Засобом заохочення працівників може бути встановлення преміальної винагороди за пост, який набрав максимальну кількість переглядів. Для збереження єдиного стилістичного оформлення постів та контенту в цілому необхідно раз на рік проводити професійну фотосесію. Участь співробітників у створенні постів реалізується у текстовому форматі. Тобто вони діляться рекомендаціями або відповідають на запитання у корпоративному месенджері. Дуже важливо хоча б частково залучати співробітників до створення контенту для іміджу роботодавця, оскільки це найкращий спосіб транслювати реальну корпоративну культуру закладу охорони здоров'я.

Щоб обліковий запис у Instagram став ефективним майданчиком для розвитку іміджу роботодавця, до нього необхідно залучити активну зацікавлену аудиторію. Тому нами було сформульовано перший КРІ –

залучення не менше 5000 підписників до облікового запису. Для цього будуть використовуватися такі способи платного та безкоштовного просування:

- таргетована реклама в Instagram;
- взаємний піар з іншими обліковцями, чії передплатники – наша цільова аудиторія;
- створення лідмагніту (он-лайн консультація, право на першочергове обслуговування) та його роздача за передплату та/або репост;
- створення потенційно вірусних постів.

Основні елементи плану формування зовнішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» наведено в таблиці 3.2.

Для підтримки активності акаунту необхідно щонайменше щодня відповідати на повідомлення та коментарі в обліковому записі, перевіряти запити на листування.

Для просування іміджу роботодавця доцільно використовувати такі теми постів:

- корисні пости на теми, актуальні співробітникам та претендентам (за їхньою спеціальністю) (наприклад, інновації в медичній практиці, проведення експериментальних операцій тощо);
- рекомендації книг, фільмів, курсів і т.д. від працівників;
- кар'єрні поради претендентам, які допоможуть працевлаштуватись в заклад охорони здоров'я;
- інтерв'ю співробітників у різних форматах;
- коментарі співробітників на різні професійні теми,
- фото та відео репортажі з місця роботи;
- цікаві кейси/проекти медичного закладу, які можуть зацікавити претендентів;
- розповіді про неформальну взаємодію команди (з корпоративів, спільних неробочих занять), обов'язково з фото чи відео;

Таблиця 3.2. Базові елементи формування зовнішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Місяць	Способи просування	Зміст	Ціль	KPI
Січень	1.Просування постів 2.Таргетована реклама в сторіс 3.Гайд за підписку	1. Просування опублікованих постів через рекламний кабінетFacebook 2. Запуск 1 макета реклами в сторіс 3. Створення гайда «Портфоліо лікаря-початківця» і його відправка бажаним за підписку на акаунт і репост посту про гайд в сторіс	1. Тестування різних плейсментів таргетованої реклами в Instagram. 2. Збір стартових показників з таргетованої реклами, на які можна буде орієнтуватися в подальшому при плануванні 3. Створення продукту, який надалі можна використовувати для просування в інших каналах	1. Витрати – до 100 грн на сторіс 2. Не менше 50 репостів одного поста
Лютий	1.Таргетована реклама у сторіс	1. Запуск 2 макетів таргетованої реклами в сторіс макетів таргетованої реклами у Instagram. 2. Збір стартових показників з таргетованої реклами, на які можна буде орієнтуватися в подальшому при плануванні.	1. Тестування різних плейсментів і макетів таргетованої реклами в Instagram. 2. Збір стартових показників з таргетованої реклами на які можна буде орієнтуватись в подальшому при плануванні. 3. Тестування ефективності просування акаунта.	Не менше 40 нових передплатників у результаті активного піару
Березень	1. Таргетована реклама у сторіс 2. Таргетована реклама у стрічці 3. Просування постів 4. Створення вірусного посту	1. Запуск 2 макетів таргетованої реклами у сторіс 2. Запуск 1 макета націлюваної реклами у стрічці 3. Просування двох опублікованих постів через рекламний кабінет Facebook	Створення піар-приводу для збільшення впізнаваності медичного закладу	5000 передплатників акаунту закладу в Instagram Не менше 300 репостів вірусного посту Не менше 500 лайків вірусного посту

Примітка. Систематизовано автором

- фото та відео, що передають командний дух та робочу атмосферу в медичному закладі;
- вакансії, стажування, анонси лекцій та інших заходів від медичного закладу;
- день із життя співробітника (в ідеалі, у відеоформаті);
- розважальні пости, пов'язані з діяльністю закладу.

Контент сайту та соцмереж повинен відображати цінності закладу охорони здоров'я та його EVP [40].

Восьмий етап: оцінка ефективності та коригування. Необхідно щонайменше раз на місяць аналізувати статистику за контентом та запущеними рекламними оголошеннями. Якщо рекламних оголошень запущено багато та/або заклад охорони здоров'я обмежений тимчасовими рамками (наприклад, набрати інтернів до певної дати), рекомендується проводити аналіз рекламної активності раз на тиждень. Аналіз проводиться за допомогою внутрішньої статистики соцмереж або таких інструментів як LiveDune. Зокрема необхідно досліджувати такі показники:

- ERR (коефіцієнт залучення до охоплення) = $\frac{\text{кількість реакцій (лайки+коментарі+репости+збереження)}}{\text{охоплення}} * 100\%$ — допоможе оцінити, наскільки запис виявився цікавим користувачам;
- найкращі та найгірші пости за місяць по ERR;
- середній рівень охоплення постів (сторіс) = $\frac{\text{сума охоплень всіх постів (сторіс)}}{\text{кількість постів (сторіс)}}$;
- число реакцій на пост з розбивкою за типами (лайки, коментарі, репости, збереження);
- платне охоплення промо-постів;
- бюджет на рекламу та ціна за клік;
- кількість цільових дій (підписок, лайків, реєстрацій) та ціна за цільову дію.

Висновок за отриманою статистикою має будуватися за такою формулою: параметр X змінився на (% , числа) щодо попереднього періоду,

тому що/завдяки/через... . Зробивши висновки, потрібно визначити, що слід залишити як є, що скасувати або змінити, а які нові інструменти чи техніки впроваджувати.

Таким чином, опрацьована послідовність формування зовнішнього іміджу роботодавця за допомогою цифрових каналів комунікації. Визначено, що на сьогодні пошук претендентів на вакантні місця здійснюється переважно через Інтернет, тому основними засобами цифрової комунікації виступає власне сайт медичного закладу та соціальні мережі Інстаграм та Фейсбук. Їх активне використання допоможе поширити інформацію серед цільової аудиторії та сприятиме покращенню іміджу закладу охорони здоров'я як роботодавця на ринку праці.

3.2. Концептуальні засади формування внутрішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я

У другому розділі роботи було визначено, що імідж організації як роботодавця спрямований на потенційних і діючих працівників, тобто слід враховувати і вдосконалювати як зовнішній, так і внутрішній імідж. Ми пропонуємо використовувати План заходів щодо поліпшення внутрішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня». Пропонований план включає такі основні елементи:

1. Розробка та впровадження вітальних презентацій для нових співробітників. Таке подання має відбутися в перший робочий тиждень нового співробітника. Презентація повинна містити історію розвитку КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», місію, цінності, принципи, організаційну схему і більш детальну інформацію про роботу відділень, цінності і взаємини з іншими підрозділами. Також презентація повинна містити інформацію про всіх співробітників, особливо тих, з ким новий працівник буде взаємодіяти найчастіше. Інформація про працівників повинна бути відображена в анкеті і містити фотографію, прізвище, ім'я, по батькові,

найменування структурного підрозділу, посаду, питання, з яких можна звертатися до цього співробітника вказаний номер телефону та адресу електронної пошти. При цьому всі фотографії співробітників повинні бути зроблені в єдиному стилі.

2. Знайомство з новими співробітниками в корпоративній мережі. Оскільки працівники КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» не можуть одночасно збиратись в одному місці, варто написати вітальну презентацію в групі в WhatsApp, або Телеграм. Але найкращим варіантом буде корпоративна сторінка в Instagram. Варто підтримувати сторінку в Instagram, де будуть розміщені фотографії з минулих заходів, тренінгів і навчань. Лікарі зможуть ділитися клінічними випадками зі своєї практики. Також будуть вітати один одного з днем народження, підвищенням, початком роботи на новій посаді тощо. Це додасть ігрову форму, створить інформаційну базу з актуальними новинами і об'єднає всіх співробітників. При цьому, приєднавшись до цієї групи, новий співробітник побачить все життя організації зсередини і зможе самостійно дізнатися про минулі події [40].

Запис корпоративного відеоролика, з якого співробітникам розкажуть про всі переваги і можливості організації, підвищить рівень обізнаності діючих і потенційних працівників. Також, розміщуючи історії про кар'єрне зростання та професійні досягнення співробітників у корпоративній мережі Instagram, рівень мотивації підвищиться і співробітники відчують підтримку в розвитку з боку керівного складу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня». Як показали результати опитування, значна частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру медичного закладу і т.п. Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо відзняти фільм про заклад який може містити наступну інформацію, табл. 3.3. Підготовку фільму найкраще проводити із залученням професіоналів.

Таблиця 3.3. Зміст рекламного фільму про КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Зміст рекламного фільму КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»	
1	Історія створення та процеси становлення медичного закладу
2	Характеристика медичних послуг, що надаються
3	Корпоративне життя (цей блок зазвичай може включати відеоряд з корпоративних заходів: свят і спортивних турнірів)
4	Інтерв'ю з керівниками, ключовими працівниками
5	Оглядова екскурсія по медичному закладу з розповіддю про діяльність різних підрозділів

Примітка. Запропоновано автором

За результатами дослідження виявлено низький рівень оцінки співробітниками можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. При цьому ці фактори знаходяться на 4-му і 5-му місці за важливістю в організації. Тому виникає питання комунікації та усвідомлення всіма співробітниками переваг, які надає організація. Доцільно організувати дієву систему наставництва для працівників, що проходять адаптаційний період.

На основі аналізу наукової літератури ми пропонуємо виділяти такі етапи процедури адаптації персоналу медичного закладу(рис. 3.1).

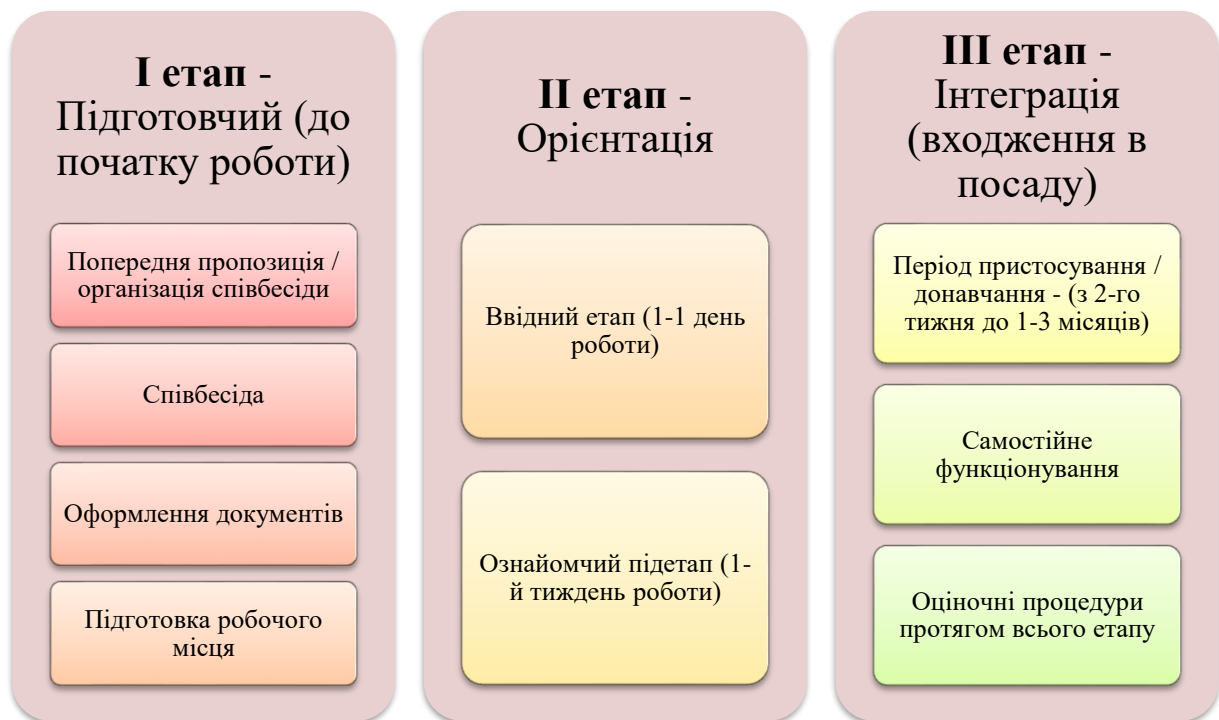


Рисунок 3.1 – Етапи процедури адаптації персоналу у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [44]

Опишемо більш детально зміст кожного з етапів процедури. Отже перший етап триває ще до початку фактичної роботи працівника в організації і включає такі організаційні процедури:

- ідентифікація рівня підготовленості потенційного працівника до роботи у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» (визначається досвід попередньої професійної діяльності за фахом, або його відсутність. Якщо потенційний працівник виконував аналогічну роботу раніше – строк його адаптації буде мінімальним;
- оснащення робочого місця новоприйнятого працівника (забезпечення роботи медичного обладнання, наявність персонального робочого простору, інформаційне забезпечення виконання роботи);
- розробка адаптаційного листа – плану роботи на адаптаційний період.

Отже, особливе місце в процедурі адаптації персоналу відводиться адаптаційному листу. Адаптаційний лист – це документ, який готується до приходу співробітника, в який включено ті заходи, які є необхідні для успішного проходження адаптації [41, р. 95].

При розробці адаптаційного листа ми дослідили практику зарубіжних медичних закладів і на основі цього визначили наступну його структуру:

- 1) профіль співробітника;
- 2) графік навчання;
- 3) практичні завдання;
- 4) результати за підсумками адаптаційного періоду.

Зразок адаптаційного листа для медичних працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» ми навели в додатку В.

Наступний етап – ознайомчий, який триває з першого дня і протягом першого тижня роботи в закладі охорони здоров'я. Протягом цього періоду працівник повинен отримати максимум інформації про організацію, її структуру, взаємозв'язки між підрозділами тощо. Однак інформація повинна бути чітко розмежовані в часі, щоб не перенаситити новачка новими

відомостями. У зв'язку з цим рекомендуємо скласти орієнтовний графік інформаційних повідомлень для новоприйнятого працівника. Так, протягом першого дня ми пропонуємо ознайомити працівника із новим робочим місцем та вручити йому пам'ятку співробітника, де міститиметься інформація про КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», структуру, контактні телефони відділень тощо.

На 2-3 день роботи рекомендуємо продемонструвати рекламний фільм про КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», де описуватиметься історія створення, напрямки діяльності, партнери, пацієнти, буде представлено керівництво закладу.

На 4 день роботи бажано провести особисте знайомство новоприйнятого працівника із керівництвом КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» для підвищення його особистісного сприйняття в організаційному середовищі.

Протягом 5 дня роботи вважаємо за доцільне провести невеликий командоутворюючий тренінг із працівниками підрозділу, в який прийнято працівника. Це може бути мозковий штурм, командне вирішення завдання, ситуативна гра або навіть неформальна командна робота тощо. Такий тренінг в змозі провести будь-який керівник, і він не вимагатиме значних витрат часу та ресурсів. Крім того, в практиці зарубіжних компаній має місце проведення тренінгу «Ласкаво просимо», який передбачається інтерактивну або самопрезентаційну частину, що зобов'язує новоприйнятого працівника вийти із «зони комфорту» [62, р. 123].

Наступним і найбільш тривалим у програмі адаптації персоналу є третій етап, який має назву інтеграції або входження в посаду [61]. На цьому етапі працівник має отримати максимум допомоги в адаптації до нових професійних умов діяльності. Беззаперечно саме цьому етапі актуалізується роль наставника, який пояснює та демонструє різні аспекти роботи та спрямовує діяльність новоприйнятого працівника.

Період адаптації може тривати від декількох тижнів, місяців до 1-2 років в залежності від посади. Найважливішим етапом адаптації можна назвати

період від одного до трьох місяців. За цей час новачок повинен освоїти нову діяльність, познайомитися з колективом.

З метою вдосконалення системи адаптації персоналу медичного закладу нами розроблений план адаптації співробітників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», (Додаток Г). План дозволяє вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність.

За результатами аналізу нами були запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення системи адаптації КП «Хмельницька міська дитяча лікарня». Реалізація кожного заходу вимагає певних економічних витрат з боку організації. Очікувані витрати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Очікувані витрати на адаптацію персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн.
1	Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт медичного закладу	3000
2	Фільм про медичний заклад	12000
3	Витрати на дружню вечерю	5000
4	Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом	10000
Всього:		30000

Примітка. Розраховано автором

На думку фахівця відділу кадрів КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», впровадження запропонованих нами заходів щодо вдосконалення системи адаптації в медичному закладі зниження рівня плинності кадрів та стабілізацію трудового колективу.

Крім того, удосконалення процесу адаптації персоналу організації може мати і певний соціальний ефект, який і вплине на покращення іміджу роботодавця медичного закладу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Заходи	Соціальний ефект
1. Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт медичного закладу	<ul style="list-style-type: none"> – Швидке розуміння структури та культури закладу охорони здоров'я. – Покращення іміджу закладу охорони здоров'я як роботодавця.
2. Фільм про заклад охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення лояльності працівників до закладу охорони здоров'я. – Збільшення відкритості медичного закладу. – Отримання інформації про медичний заклад та його послуги.
3. Премія наставнику (якщо новачок залишився працювати в медичному закладі після адаптаційного періоду)	<ul style="list-style-type: none"> – Стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників. – Залучення працівників до участі в житті закладу охорони здоров'я.
4. Проведення дружньої вечери	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення рівня довіри працівників до керівництва. – Покращення неформальних стосунків. – Покращення психологічного клімату у колективі.
5. Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом	<ul style="list-style-type: none"> – Налагодження взаємодії новачків з колегами. – Зменшення напруги в колективі. – Покращення соціально-психологічного клімату.

Примітка. Складено автором.

Таким чином, запропоновані нами заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації та призведуть, до зменшення плинності персоналу, покращать імідж роботодавця в цілому, збільшать задоволеність та лояльність персоналу до медичного закладу, що у цілому позначиться на результатах його діяльності.

3. Наступна пропозиція пов'язана зі створенням гугл-класу, де будуть проходити як внутрішні тренінги для співробітників, так і семінари із запрошеними фахівцями. Там же весь медичний персонал зможе відпрацювати свої практичні навички імітаційних моделях. Формування в організації умов для продукування знань, найкраще мотивує співробітників до реалізації процесів управління знаннями. Серед інструментів, що

застосовуються в рамках даної перспективи, можна відзначити соціально-психологічні техніки, спрямовані на стимулювання взаємодії співробітників у процесах обміну та поширення знань, які, у свою чергу, формують базу для створення нових знань та більш продуктивного використання наявних [49].

4. Важливим для формування позитивного внутрішнього іміджу роботодавця є формування кар'єрної траєкторії для працівників закладу. Для цього доцільним є розробка стратегічної карти планування ділової кар'єри працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» та плану заходів (дерево рішень), що дозволяє задовольнити потребу в необхідному персоналі як шляхом найму на роботу нових співробітників, так і на основі підвищення кваліфікації, перепідготовки існуючих. Планування має охоплювати як найближчу перспективу (1-2 роки), так і стратегічну (більше 5 років). На найближчий і середньостроковий період, даний план заходів може бути зазначено з конкретними медичними працівниками.

Визначаються загальні напрями реалізації програм підготовки, перенавчання без ув'язки із конкретним працівником, а з прив'язкою до посад або структурних підрозділів. Дані напрями конкретизуються за формами: перенавчання, стажування, цільова підготовка фахівців і т.п. Після того, як визначені основні напрями розвитку кар'єри медичних працівників, слід здійснити вибір освітніх програм і організацій, що забезпечують їх реалізацію. Деталізований опис стратегічної карти представляється доцільним складати на термін 1-2 роки, оскільки в більш тривалому періоді часу він так чи інакше буде істотно змінюватися як по виконавцям, так і за змістом реалізованих освітніх програм. Тому для довгострокового періоду досить буде вказати основні напрями планування ділової кар'єри.

Стратегічна карта планування ділової кар'єри персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» дозволить наочно і в логічній послідовності уявити зміст його кадрової політики, а також сформулювати дерево цілей і дерево рішень щодо реалізації даної політики. Тим самим, підвищується прозорість здійснюваних в рамках кадрової політики

управлінських рішень для працівників усіх рівнів управління, що в значній мірі підвищує ефективність її реалізації.

Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти планування ділової кар'єри КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» представлена у вигляді схеми на рисунку 3.2.

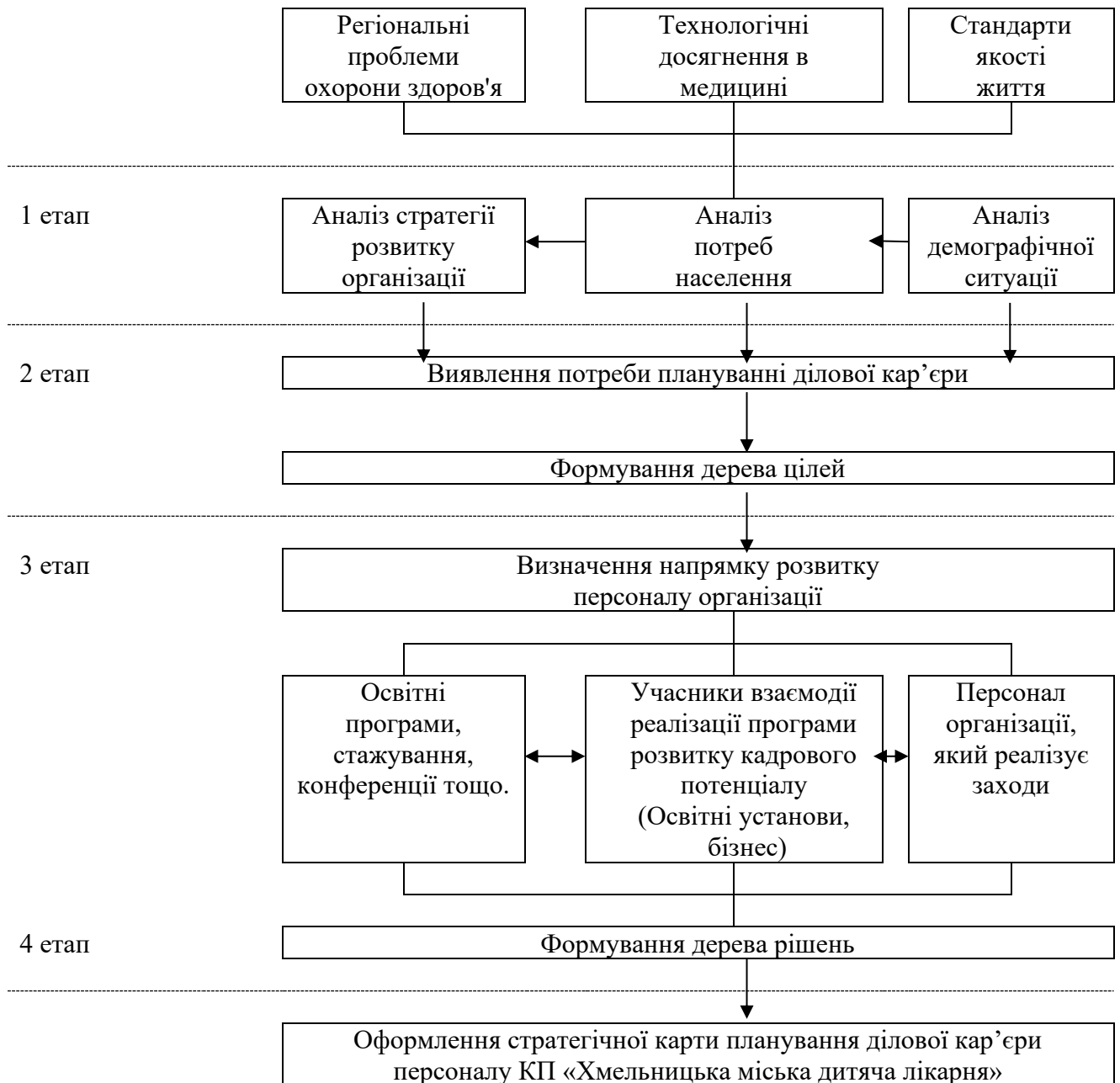


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта планування ділової кар'єри персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Примітка. Складено автором.

У свою чергу дорожні карти планування ділової кар'єри працівника формуються з урахуванням стратегічної карти планування ділової кар'єри працівників медичної установи. Дорожня карта розвитку професійної кар'єри працівника являє собою специфічний інструмент управління трудовим потенціалом організації, що забезпечує завдання такого напрямку вектора професійного розвитку працівника, яке забезпечує узгодженість особистих потреб, пов'язаних з кар'єрними аспектами працівника і його професійним розвитком, зі стратегічними орієнтирами розвитку медичного закладу.

У дорожній карті планування ділової кар'єри працівника відображаються [24]:

основні цілі в сфері професійного розвитку працівника у вигляді загального опису основних функціональних сфер, де необхідно розширення рівня професійної конкурентоспроможності;

очікуваний результат, для чого розробляється дорожня карта, що включає опис конкретних знань, умінь і ключових компетенцій працівника в даній функціональній сфері;

технології, методи, засоби розвитку необхідних складових професійної компетентності працівника.

Беручи до уваги, що в рамках систем безперервної професійної освіти акредитація дається працівникові на 5 років, протягом яких він повинен реалізувати індивідуальний план навчання, передбачається, що дорожня карта також має розроблятися на 5 років.

Як відомо, кар'єра в сучасних теоріях управління персоналом розглядається як «результат усвідомленої позиції поведінки людини в своїй професійній діяльності і використовується як цільовий орієнтир в системі управління трудовим потенціалом організації» [25]. Однак не всі етапи кар'єри працівника безпосередньо проявляються в отриманні організацією максимально можливого ефекту від використання реалізованого ним трудового потенціалу. У зв'язку з цим важливою умовою цілеспрямованого формування певної якості трудових ресурсів медичного закладу є

узгодженість ділової кар'єри працівника зі стратегією і планами розвитку організації. Саме використання дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника дозволяє ефективно реалізувати кадровій службі медичної установи таку важливу функцію як узгоджену реалізацію кар'єрних переміщень працівників і стратегічного розвитку організації.

У загальному вигляді концептуальне уявлення дорожньої карти розвитку ділової кар'єри медичного працівника можна представити таким чином (рис. 3.3).

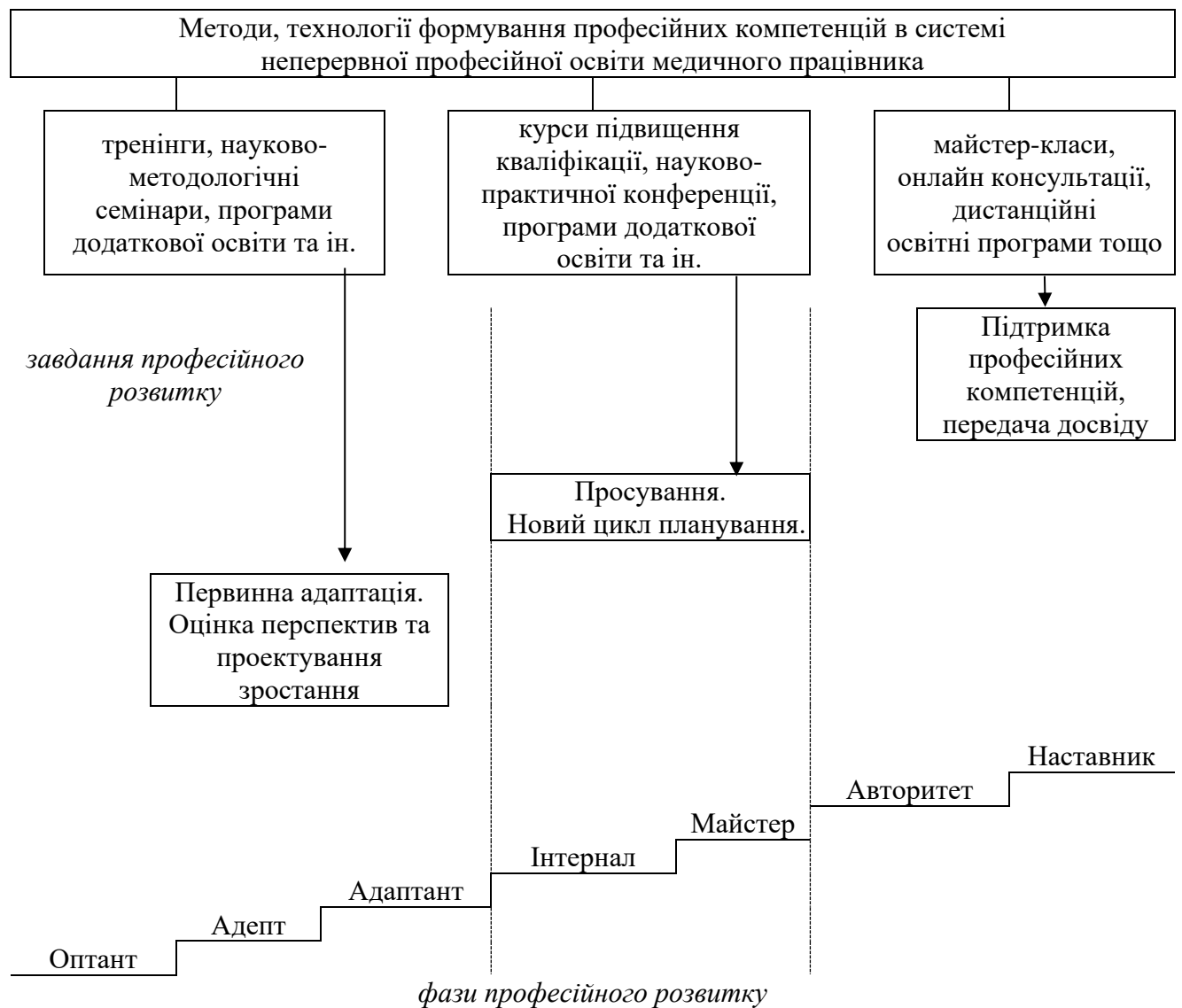


Рисунок 3.3. – Дорожня карта розвитку ділової кар'єри медичного працівника КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Примітка. Складено автором.

Просування по даній траєкторії визначається як особистими мотивами працівника, в числі яких потреба в певному статусі, рівень повноважень, ставлення до роботи та інші, так і зовнішніми стимулами, що включають матеріальні і нематеріальні форми заохочення.

Для забезпечення узгодженості дорожньої карти розвитку ділової кар'єри зі стратегічної планування ділової кар'єри персоналу організації в ній необхідно «закласти» такі показники, які дозволяють надати траєкторії професійного зростання формальні рамки з метою забезпечення планування та контролю процесу нарощування якості робочої сили медичного закладу.

Зокрема, мова йде про наступні показники [11]:

- довжина маршруту - кількість професійних позицій (Посад) на шляху від початку руху до розглянутої найвищої (Кінцевої) точки руху;
- тривалість кожного етапу - період часу, необхідний для отримання необхідних професійних компетенцій або досягнення певного рівня професійної конкурентоспроможності.

Безумовно, дана карта не є жорстко заданим «маршрутом» професійного руху працівника і може бути скоригована як з урахуванням зміни особистих мотивів працівника, так і відповідно до змін цільових установок розвитку медичного закладу.

Макет дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника з урахуванням викладеного її концептуального уявлення, а також з урахуванням вимог до отримання акредитації медичним працівником в рамках реалізації концепції неперервної професійної освіти наведено в додатку А. Безумовно, змістовне наповнення дорожніх карт планування ділової кар'єри визначається працівником самостійно, а необхідність її поєднання зі стратегічним планом розвитку кадрового потенціалу організації носить рекомендаційний характер. Цілком можливо, що медичний працівник планує розвиток своєї кар'єри в відповідно до особистих міркувань, які можуть не завжди відповідати планам вищого керівництва. Тому після заповнення працівниками своїх дорожніх карт слід проаналізувати, якою мірою вони взаємопов'язані зі стратегічною картою

планування ділової кар'єри персоналу організації. Слід зазначити, що така орієнтація системи управління розвитком кадрового потенціалу медичної організації дозволить не тільки забезпечити формування заданих якісних характеристик трудових ресурсів, а й забезпечить формування кадрового резерву, що сприяє зростанню конкурентного потенціалу організації в цілому. Таким чином, змістовне наповнення дорожньої карти багато в чому залежить від того, на якій фазі професійного розвитку знаходиться медичний працівник, що вимагає удосконалення системи оцінки, атестації та мотиваційних механізмів підвищення професіоналізму медичних працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Таким чином. Нами сформовано сукупність заходів, спрямованих на формування позитивного внутрішнього іміджу роботодавця, що включає активізацію адаптаційного процесу із новоприйнятими працівниками, удосконалення системи навчання та планування кар'єри персоналу. Результатом такої діяльності має стати повноцінне включення персоналу в новий організаційний простір, швидке сприйняття новоприйнятими або новопризначеними працівниками організаційного оточення, усвідомлення своєї професійної ролі та професійних прав і обов'язків. Це в загальному підсумку має створити передумови для зниження плинності кадрів і загального підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню важливого наукового і практичного питання, пов'язаного із пошуком ефективних інструментів управління іміджем роботодавця закладу охорони здоров'я. Основні висновки і пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі критичного аналізу наукової літератури встановлено, імідж роботодавця з точки зору організації-роботодавця можна трактувати як сукупність змістовних та комунікативних характеристик, які визначальних привабливість організації ринку праці. З іншого боку, імідж роботодавця з погляду працівника (потенційного працівника, працюючого співробітника) можна визначити як сукупність позитивноціннісних асоціацій про організацію як унікального роботодавця на ринку праці. Фактично, це набір позитивних асоціацій працівника про унікальні для нього матеріальні (економічні) та нематеріальні (символьні, психологічні) цінності організації як роботодавця, що виділяють її на ринку праці. В свою чергу управління іміджем роботодавця в закладі охорони здоров'я - це комплекс стратегічних дій та практик, спрямованих на створення позитивного сприйняття та репутації роботодавця серед потенційних та поточних працівників, а також громадськості.

2. Систематизовано основні підходи до оцінювання іміджу роботодавця. Доведено, що для ефективного складання загальних рейтингів компаній на ринку праці, методики аналізу іміджу роботодавців, розроблені компаніями HeadHunter, Aon Hewitt та AXES Management, виявляються більш ефективними. Проте, при необхідності оцінки іміджу роботодавця без порівняння з іншими галузями, названі методики потребують коригувань. Процедура оцінки іміджу роботодавця, яку пропонують Aon Hewitt та AXES Management, також потребує доповнень, оскільки пропонована методика фокусується лише на внутрішньому брендингу, оцінюючи імідж роботодавця серед діючих співробітників. Крім того, методика оцінки економічних вигід

від високої плинності персоналу здебільшого зосереджена на матеріальних аспектах іміджингу, дозволяючи визначити момент, коли постійний дефіцит працівників може призвести до збитків.

3. При аналізі складових управління іміджем КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» було встановлено, що в цілому система найму персоналу добре організована і ефективна, оскільки правильний вибір і залучення кваліфікованих медичних працівників важливий для забезпечення якісної медичної допомоги. Однак, має місце часткове виконання функції «рекрутинг», оскільки відділ кадрів здійснює пошук персоналу в основному використовуючи внутрішні джерела. Інформація про наявність вакансій відсутня на сайті медичного закладу, а також на спеціалізованих сайтах розміщення оголошень про роботу. Тому можна стверджувати, що пошук претендентів на наявні вакансії обмежений лише внутрішнім середовищем організації а також колом друзів та знайомих працівників, які вже працюють.

Функціональний аналіз закріплення процесів управління адаптацією працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» засвідчив, що функції виконуються частково. Так, в закладі охорони здоров'я взагалі не розробляється і не затверджується програма адаптації працівників, а тому і не здійснюється контроль її реалізації. Щодо управління конфліктними ситуаціями, то відділ кадрів та лінійні керівники втручаються у перебіг конфліктів лише тоді, коли вона набувають явної гіпертрофованої форми і потребують негайного вирішення. У випадку прихованих конфліктів або наявності внутрішніх суперечностей у особи посадові особи застосовують стиль «невтручання». Аналіз процесів адаптації здійснюється начальником відділу кадрів лише для новоприйнятих працівників, однак, соціалізація та адаптація працівників при внутрішніх переміщеннях не контролюється.

Аналіз управління процесами вивільнення засвідчив, що причини звільнення працівників є типовими для усіх медичних закладів комунальної та державної форми власності: низький рівень заробітної плати, інтенсивний графік роботи, морально тяжка робота, яка потребує емоціональної стійкості

та навиків спілкування з людьми. Для попередження цих причин вивільнення медичному закладу доцільно використовувати систему управління вивільненням працівників та стабілізації трудового колективу.

4. Було проведено оцінювання внутрішнього та зовнішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. Отримані дані дозволяють зробити висновок, що значення показника формування внутрішнього іміджу роботодавця (1,17 бали) перевищує значення показника формування зовнішнього іміджу організації (0,92 бали). Встановлено, що існує значний розрив між середніми значеннями оцінки діючих і потенційних співробітників, тому більшість оцінок не збігаються. У разі, коли більшість оцінок співробітників і претендентів не збігаються, можливою причиною проблеми є невірно сформований і реалізований набір комунікацій. Тобто якість пропозиції високо оцінено співробітниками, але претенденти сприйняли її як незадовільну. Конкретизувати причину незадовільного стану ефективності комунікації дозволить моніторинг відгуків в інтернеті про КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. При пошуку роботи відгуки про заклад охорони здоров'я в ЗМІ і на спеціалізованих сайтах є основними джерелами інформації про роботодавця – претендентів не так вже й сильно цікавить офіційно поширена інформація, скільки думки теперішніх співробітників, колишніх співробітників, а також кандидатів, які не пройшли співбесіду.

5. Представлена послідовність формування зовнішнього іміджу роботодавця КП «Хмельницька міська дитяча лікарня», що включає в себе використання цифрових каналів комунікації. Зазначено, що на сучасний момент основний пошук кандидатів на вакантні посади відбувається через Інтернет. Основними інструментами цифрової комунікації є веб-сайт медичного закладу та соціальні мережі, зокрема Інстаграм та Фейсбук. В роботі опрацьована послідовність використання соціальних мереж для просування зовнішнього іміджу роботодавця, зокрема: визначено ключові показники ефективності роботи зі сторінкою в Інстаграм, сформовано Чек-

лист для аудиту іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я, сформовано ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), визначено ключові канали та запропонована стратегія просування.. Активне використання цих каналів допоможе ефективно розповсюдити інформацію серед цільової аудиторії та сприятиме покращенню іміджу закладу охорони здоров'я як привабливого роботодавця на ринку праці.

6. Опрацьовано пропозиції щодо удосконалення внутрішнього іміджу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця, який включає: розробку вітальної презентації для нових працівників; підтримку корпоративної сторінки в Instagram; запис корпоративного відеоролика; удосконалення процесу адаптації новоприйнятих працівників та формування дорожньої карти розвитку кар'єри для стабілізації трудового колективу. Очікувані результати підтверджують, що внаслідок впровадження наведених процедур ми досягнемо наступних позитивних результатів: скорочення часу адаптації нових працівників, підвищення впізнаваності медичної установи на ринку праці та збільшення швидкості заповнення вакансій.

Таким чином, представлені в роботі теоретичні положення та практичні висновки можуть бути використані в практиці формування іміджу роботодавця закладів охорони здоров'я різних організаційно-правових форм власності та розмірів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2020 р. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2020 р. 2 с.
2. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2021 р. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2021 р. 2 с.
3. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2022 р. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2022 р. 2 с.
4. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Сутнісна характеристика категорії «імідж роботодавця». *Теорія та практика управління розвитком економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 жовтня 2019 р. / Полоцький держ. ун-т., Київ, 2019, С. 316-318.
5. Варіс І., Кравчук О. Цифрове середовище розвитку іміджу роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. №36.
6. Василик А. В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131, С. 57.
7. Васильєва Я. О. Значення іміджа роботодавця. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, м. Дніпро, 28 листопада 2019 р. / Ун-т. ім. А. Нобеляс, Дніпрол, 2019, С. 235-236.
8. Грищенко О. Ф., Нешева А. Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 90.
9. Джулай М. В. Концепція іміджу роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2, С. 136–140.

10. Драган О. І. Імідж роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67, С. 111–115.
11. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.
12. Дядик Т. В., Лядський І. К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-іміджу. *Економічні науки*. 2020. № 2, С. 62-77.
13. Жовтяк Г. А. Формування іміджа роботодавця на ринку праці. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2021. № 3(30), С. 74-78.
14. Звіт про фінансові результати діяльності за 2020 р. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2020 р. 2 с.
15. Звіт про фінансові результати діяльності за 2021 р. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2021 р. 2 с.
16. Звіт про фінансові результати діяльності за 2022 р. КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2022 р. 2 с.
17. Лозовський О. М., Соловей Ю. Імідж роботодавця в системі управління персоналом. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 3 червня 2020 р. / Наукова платформа Open Science Laboratory, Київ, 2020, С. 49-51.
18. Методологія оцінки компанії та формування підсумкових результатів. URL: <https://rating.hh/methodology>
19. Миколайчук І. П., Федулова І.В. Імідж роботодавця як інструмент зниження підприємницьких ризиків. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19-20 травня 2021 р. / Київ. нац. торг.-економ. ун-т., Київ, 2021, С. 91-94.

20. Мокіна С. М. Еволюція формування концепції іміджу роботодавця. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4 (24), С . 57–62.
21. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого іміджу роботодавця. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. Хмельницький, 2014. № 4(1), С. 141–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4%281%29__27
22. Мокіна С. М. Моделі формування іміджа роботодавця. *Бізнес-інформ*. 2014. № 7. С. 389–398.
23. Мокіна С. М. Обґрунтування цілей та переваг формування іміджу компанії як роботодавця. *Економіка і управління*. 2014. № 1, С. 43–50.
24. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178–185.
25. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. №4. С. 61- 63.
26. Піхняк Т.А., Гриценко Д.А. Формування зовнішнього іміджу роботодавця закладу охорони здоров'я за допомогою цифрових каналів комунікації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5 – 6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя)*. Запоріжжя, 2023. С.
27. Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. С. 276-282
28. Статут КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради, затверджений рішенням Хмельницької міської ради від 17.12.2019 р. Хмельницький, 2019, 14 с.
29. Стратюк В. Р. Соціально-правове значення імідж-стратегій HR директора компанії. *Соціальне право*. 2021. № 3, С. 119-126.

30. Федулова І. В., Джулай М. В. Цифрова трансформація бренду роботодавця в умовах COVID-19. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18–19 листопада 2021 р. / Харків. нац. ун-т міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків, 2021, С. 266-269.
31. Філановський О. Карго-маркетинг і Україна. Харків : Фабула 2021. 144 с.
32. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : методологія дослідження та практика формування. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с
33. Штатний розклад Комунального підприємства «Хмельницька міська дитяча лікарня» на 2021 р. Хмельницький, 2 с.
34. Штатний розклад Комунального підприємства «Хмельницька міська дитяча лікарня» на 2022 р. Хмельницький, 2 с.
35. Штатний розклад Комунального підприємства «Хмельницька міська дитяча лікарня» на 2020 р. Хмельницький, 2 с.
36. Aggerholm H. K., Andersen S. E., Thomsen C. Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisation. *Corporate Communications: An International Journal*. 2011. Vol. 16. N 2. P. 105–123.
37. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, London 1996. Vol. 4, no 3. P. 187.
38. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Bingley 2004. Vol. 9, no. 5. P. 505.
39. Baretet-Bojmel L. Shuv-Ami A. The brand is my workplace. *International journal of manpower*. 2019. Vol. 40(5). pp.818-833.
40. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2006.
41. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job. *Forbes*. 15.02.2012.
42. Burke P. Forced Focus – the essence of employer branding. East Malvern :

- Essence 2007, 47 p.
43. Delin J. Brand Tone of Voice: a linguistic analysis of brand positions. *Journal of Applied Linguistics*. 2005. Vol. 2, No 1. P. 2.
 44. Diab D. & Highhouse, S. Corp Reputation Rev (2015) 18: 156. URL: <https://doi.org/10.1057/crr.2015.10>, pp. 156–173.
 45. Edwards M. R. An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*. 2010. Vol. 39. N 1. P. 5–23.
 46. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job URL: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-the-key-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/>
 47. Gębarowski M. Współczesne targi: Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej. Gdańsk 2010: Regan Press. 22-23 p.
 48. *Hinzdorf T., Priemuth K., Erlenkaemper S.* Praferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding. *Personal*. 2003. Heft 08. S. 16–18.
 49. Janz B. D., Prasarnphanich P. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences*. Vol.34 (2). 2003. pp. 351-384.
 50. Khalid, Shazia; Tariq, Shahnaila. Impact of employer brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review*. Volume 53, No. 2 (Winter 2015), pp. 351–372.
 51. Kozłowski M. Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Warszawa : Wolters Kluwer Polska 2012. 13, 93–94 p.
 52. Lievens F. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees. *Human Resource management*. 2007. Vol. 46. Spring. N 1. P. 51–69.
 53. Martin G. Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections? London : Chartered Institute of Personnel and Development 2008. 18–23 p.
 54. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Classics in the History of*

- Psychology*. 1943. Vol. 50, no. P. 370–396.
55. Moroko L., Uncles M. D. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*. 2008. Vol. 16, no. 3. P. 160–175.
56. Mosley R. Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*. 2007. Vol. 15, no. 2. P. 130.
57. Mosley R. Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore. London : Shoulders of Giants 2009. 4 p.
58. Pogorzelski J. Managing Brands in 4D: Understanding Perceptual, Emotional, Social and Cultural Branding. United Kingdom : Emerald Publishing Limited 2018. 1 p.
59. Radzińska U. Pierwszy klient, czyli co zrobić, by pracownik był najlepszym ambasadorem firmy. Warszawa : AUDE 2016. 75 p.
60. Randstad Ancor. Employer brand research. Ukraine. 2019. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/UA_REBR-2019_Mironov.pdf
61. Sharma R., Rana G., Agarwal S. Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies. United States of America : CRC Press 2021. 173 p.
62. Van Velsor E. Why executives derail: Perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). pp. 62-72.
63. Walker P. Employer Branding. A Nonsense Approach. *The Economist*, 2007. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0BC5F44F5886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf> (дата обращения: 15.09.2011)

Додаток А АНКЕТА

Шановний співробітник! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників у КП «Хмельницька міська дитяча лікарня». Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу. Ви допоможете швидше освоїтися в закладі не тільки собі, а й майбутнім новачкам.

1. Вкажіть, до якої категорії персоналу Ви належите:
 - а) лікар;
 - б) старший медичний персонал.
2. Ваш стаж роботи в медичному закладі:
 - а) до 1 року;
 - б) від 1 до 2 років;
 - в) від 2 до 3 років.
3. Як довго тривала ваша адаптація до нових умов роботи:
 - а) до одного місяця;
 - б) до двох місяців;
 - в) до трьох місяців;
 - г) до шести місяців;
 - д) більше 6 місяців;
 - е) триває досі.
4. Що Вам здалося найбільш складним протягом початкового періоду?
 - а) професійні обов'язки;
 - б) входження в колектив;
 - в) умови праці;
 - г) побутові умови;
5. Що перешкоджало (перешкоджає) успішному і швидкому включенню в роботу?
 - а) відсутність необхідної інформації про організацію;
 - б) неорганізоване робоче місце;
 - в) напружена робота;
 - г) відсутність чітко прописаних посадових обов'язків;
 - д) низька оплата праці;
 - е) незручний режим роботи;
 - ж) відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;
 - з) відсутність допомоги з боку колег по роботі;
 - і) конфліктні відносини в колективі;
 - к) вороже ставлення колективу;
6. Хто надавав (надає) Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?
 - а) безпосередній керівник;
 - б) працівники відділу;
 - в) відділ персоналу;
 - г) наставник;
 - д) ніхто не допомагав.
7. Чи можете Ви зараз (так чи ні)?
 - а) сформулювати місію організації (ТАК / НІ);
 - б) викласти історію організації (ТАК / НІ);
 - в) описати позицію медичного закладу на ринку медичних послуг (ТАК / НІ);
 - г) перерахувати основні послуги (ТАК / НІ);
 - д) описати процес надання медичних послуг (ТАК / НІ);
 - е) роз'яснити взаємодію основних відділень при досягненні цілей організації (ТАК/НІ);

- ж) описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на роботу інших (ТАК / НІ);
- з) накреслити розташування основних відділень (ТАК / НІ);
- к) описати систему гарантій і компенсацій медичного закладу (ТАК / НІ);
- л) стверджувати, що прагнете до навчання і поліпшення якості праці? (ТАК / НІ).

8. За який період відбулось:

1) *освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів медичного закладу:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

2) *отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

3) *отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

4) *зниження рівня невизначеності і занепокоєння:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

5) *відчуття себе комфортно та частиною організації:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

б) *прийняття цілей організації, підтримування її місії, філософію ведення справ:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

7) *освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;

- г) перший рік;
 - д) більше ніж за рік;
 - є) ще не відбулось.
- 8) *підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до медичного закладу:*
- а) перший місяць;
 - б) перші два місяці;
 - в) перші півроку;
 - г) перший рік;
 - д) більше ніж за рік;
 - є) ще не відбулось.
- 9) *вбудовування системи взаємодії з колегами:*
- а) перший місяць;
 - б) перші два місяці;
 - в) перші півроку;
 - г) перший рік;
 - д) більше ніж за рік;
 - є) ще не відбулось.

Додаток Б

Шановний респондент, просимо Вас навести окремі оцінки для діяльності КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» як роботодавця. Заздалегідь дякуємо Вам за відповіді.

1. Проранжуйте за значимістю фактори оцінки іміджу роботодавця за шкалою від 1 до 9 балів (1-найменш важливий; 9-найбільш важливий)

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Ранг
1	Популярність організації на ринку праці	
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	
5	Корпоративні норми і традиції	
6	Зміст роботи	
7	Баланс між роботою та особистим життям	
8	Компенсаційний та пільговий пакет	
9	Рівень оплати праці	

2. Оцініть за шкалою від 0 до 2 балів прояв визначених характеристик в діяльності КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» (0-не проявляється взагалі; 1- проявляється частково; 2- проявляється в повній мірі)

№ з/п	Характеристика організації-роботодавця	Оцінка
1	Популярність організації на ринку праці	
2	Приналежність організації до перспективного виду економічної діяльності	
3	Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту	
4	Стиль управління (характер взаємовідносин між керівниками і підпорядкованими)	
5	Корпоративні норми і традиції	
6	Зміст роботи	
7	Баланс між роботою та особистим життям	
8	Компенсаційний та пільговий пакет	
9	Рівень оплати праці	

Додаток В
Адаптаційний лист
співробітника КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

1. Профіль співробітника

Прізвище Ім'я По батькові	
Посада	
Підрозділ	
Керівник підрозділу	
Наставник	
Тривалість адаптації	
- дата початку адаптаційного періоду	
- дата завершення адаптаційного періоду	
Спеціальні позначки (наприклад, період стажування, випробувальний термін, умови роботи і т.ін.)	

2. Графік навчання (корегується під кожну посаду)

Вид навчання	Дата	Строк виконання
Ввідна лекція про медичний заклад (ВЛ)		
Тренінг про послуги (ТП)		
Лекція про пацієнтів (ЛК)		
Тестування за результатами ВЛ, ТП, ЛК		
Введення у функціональні обов'язки		
Ознайомлення з системою контролю та звітності		
Ознайомлення з системою мотивації		
...		

3. Практичні завдання (корегується під кожну посаду)

Вид навчання	Дата	Строк виконання
Знайомство з колективом, колегами		
Ознайомлення з функціональними обов'язками, регламентом і форматом роботи		
Практика заповнення звітів		
Приклади ведення переговорів, робота з клієнтами під наглядом наставника		
....		

4. Результати проходження адаптації

№ з/п	Задача	Строк виконання	Відмітка про виконання

Підпис співробітника _____ Ініціали, прізвище

дата

Додаток Г
Пропозиція до Плану адаптації працівників КП «Хмельницька міська дитяча лікарня»

Заходи	Виконавець	Форма	Терміни
Складання характеристики за результатами співбесіди	Менеджер по персоналу	Письмова характеристика	До виходу на роботу
Оформлення документів (заява, трудова книжка, трудовий договір)	Секретар	Письмово	Протягом 5 днів
Ознайомлення новачка з політикою організації (місією, цілями, внутрішньо корпоративної культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.)	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Підготовка робочого місця	Секретар	-	1-ший день роботи
Ритуал входження: - Представлення колегам по роботі - Присутність на нараді - Спільне чаювання	Керівник	на нараді	1-ший тиждень роботи
Призначення наставника	Керівник	Усно	на 1-шій нараді
Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення); відповіді на запитання	Наставник	Пакет документів, співбесіда	1-ший тиждень роботи
Правила роботи з оргтехнікою	Секретар	Практична демонстрація	1-ший тиждень роботи
Знайомство з комп'ютерною базою даних	Секретар	Практична демонстрація	1-ший тиждень роботи
Введення в робочу групу, залучення до участі в проектах	Безпосередній керівник	На нараді	по мірі необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності діяльності	Наставник	На співбесіді, особистий контакт	по мірі необхідності
Проведення проміжного співбесіди з питань адаптації, виявлення труднощів, що виникають	Наставник	Особистий контакт	через 1 - 1,5 місяці
Проведення передатестаційної бесіди (планування кар'єри)	Безпосередній керівник, менеджер по персоналу	Особистий контакт	через 0,5 року
Складання плану-звіту до атестації	Новий співробітник (з допомогою наставника)	Письмово	-
Проведення атестації	Керівництво	Співбесіда	через рік