

Андрій ВОЛОШИН

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Науковий керівник: к.г.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

Галина БАБ'ЯК

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Організаційні трансформації в закладах охорони здоров'я – злиття, перепрофілювання, автономізація, цифровізація процесів – супроводжуються глибокими змінами в структурі управління, підходах до фінансування та розподілу навантаження. У цих умовах персонал стикається з підвищеним рівнем стресу, невизначеністю ролей, зростанням відповідальності при нестачі ресурсів. Нестача адаптаційних механізмів, відсутність діалогу керівництва з працівниками та знижена довіра до управлінських рішень лише поглиблюють кризові явища. Особливо вразливими є молоді фахівці, представники середнього медперсоналу та працівники, залучені до змін без належної підготовки.

У таких умовах антикризове управління персоналом виступає не лише засобом стабілізації, а й ключовим чинником успішного проходження трансформації. Його головна мета – забезпечення працездатності колективу, збереження кадрового потенціалу та формування адаптивного середовища. До ефективних управлінських рішень належать: 1) оперативна кадрова діагностика: ідентифікація критичних посад, вразливих категорій працівників, зон ризику; 2) запровадження моделей гнучкої зайнятості (графіки, перерозподіл функцій, тимчасові групи реагування); 3) психоемоційна підтримка персоналу через командну взаємодію, peer-to-peer супровід, доступ до ресурсів ментального здоров'я; 4) підвищення залученості через прозору комунікацію та включення працівників у процес прийняття рішень; 5) створення кризового HR-плану як частини стратегічного антикризового управління.

У періоди організаційних змін стратегічне управління людськими ресурсами набуває особливої ваги, адже саме персонал є рушієм або гальмом перетворень. Традиційні адміністративні моделі кадрової політики, що орієнтовані на стабільність і контроль, виявляються неефективними в умовах високої турбулентності. На зміну їм мають прийти адаптивні HR-стратегії, здатні швидко реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, забезпечувати підтримку персоналу та сприяти його професійному зростанню.

Ключовими орієнтирами таких стратегій є: 1) збереження кадрового потенціалу (через політику утримання працівників, гнучкі форми мотивації, розробку програм підтримки); 2) розвиток управлінської гнучкості (формування кадрового резерву, підготовка до сценарного реагування, делегування повноважень); 3) інвестування у безперервне навчання (підвищення кваліфікації щодо роботи в умовах стресу, кризового менеджменту, цифрових трансформацій); 4) культура довіри й залученості, яка забезпечується прозорими комунікаціями, участю персоналу в обговоренні змін, практиками коучингу та наставництва. Таким чином, HR-стратегії в контексті антикризового управління повинні не просто адаптуватися до обставин, а передбачати та випереджати кризові явища, створюючи передумови для організаційної стійкості.

З огляду на виклики, з якими стикаються заклади охорони здоров'я в умовах трансформацій, доцільним є впровадження комплексного підходу до антикризового управління персоналом, що передбачає як стратегічний, так і операційний рівні дій. Пропонуємо такі напрями оптимізації: 1) формування кризових HR-команд у складі управлінців, представників кадрових служб і психологів для координації дій у разі кризових ситуацій; 2) розробка інституційних протоколів антикризового реагування, які передбачають механізми швидкого ухвалення рішень щодо кадрового складу, перепрофілювання функцій, дистанційної роботи тощо; 3) запровадження системи скринінгу емоційного стану персоналу, профілактики вигорання та організації консультаційної підтримки; 4) мотиваційні програми в умовах обмежених ресурсів – нематеріальні

форми винагороди (визнання, гнучкий графік, навчальні можливості, участь у проектах); 5) підтримка молодих фахівців через менторські програми, адаптаційні пакети, залучення до управлінських процесів; 6) моніторинг ефективності кадрової політики у кризовий період з метою її коригування – через зворотний зв'язок, аналіз плинності кадрів і якості надання медичних послуг.

Отже, антикризове управління персоналом у закладах охорони здоров'я в умовах організаційних змін є ключовим інструментом забезпечення функціональної стійкості та адаптації до нових реалій. Ефективна HR-стратегія має ґрунтуватися на принципах гнучкості, підтримки персоналу, залучення до управлінських процесів і прогнозування ризиків. Застосування системного підходу до управління кадровим потенціалом дозволяє не лише подолати кризові явища, а й перетворити трансформації на джерело зростання й розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

2. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. А., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>

3. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збаразький замок, 9 вересня 2021 року.) *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 225-233. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45703/1/%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.PDF>

4. Жуковська А., Бречко О. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.