

Андрій ВОЛОШИН

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: к.г.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Галина БАБ'ЯК)

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Антикризове управління персоналом у закладах охорони здоров'я стає ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та адаптивності в умовах трансформацій системи охорони здоров'я, воєнних викликів, нестачі фінансування, кадрового дефіциту та високої невизначеності. Ефективне управління персоналом у кризових ситуаціях передбачає комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, підтримку професійного потенціалу працівників, стабілізацію роботи колективу та підвищення організаційної ефективності.

Антикризове управління персоналом у закладах охорони здоров'я базується на застосуванні комплексу спеціалізованих інструментів, спрямованих на стабілізацію кадрової ситуації, мінімізацію ризиків і забезпечення безперервності надання медичних послуг. У періоди організаційних змін – структурних реформ, оптимізації, впровадження нових технологій чи зміни моделі фінансування – ефективне управління персоналом набуває особливої значущості. До ключових інструментів антикризового управління належать: кадровий аудит, кадровий консалтинг, планування кар'єри, формування кадрового резерву, удосконалення системи комунікацій, впровадження стрес-менеджменту, оптимізація мотиваційних механізмів, перерозподіл функцій, гнучка організація праці та застосування цифрових HR-

рішень (табл. 1). Ці інструменти забезпечують комплексний вплив на систему кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я, дозволяють оперативно діагностувати проблеми, підвищити стійкість персоналу, зменшити опір змінам і забезпечити адаптацію медичних працівників до нових умов діяльності.

Таблиця 1

Інструменти антикризового управління персоналом закладу охорони здоров'я

Інструмент	Сутність	Призначення
Кадровий аудит	Системне оцінювання наявного кадрового потенціалу: компетентності, навантаження, кваліфікація, ризику плінності, рівень мотивації, відповідність посадовим вимогам.	Виявлення дефіциту персоналу, точок перевантаження, причин низької ефективності, визначення кадрових ризиків, оптимізація чисельності та структури персоналу.
Кадровий консалтинг	Залучення зовнішніх або внутрішніх експертів для розробки антикризових кадрових рішень, удосконалення комунікацій, мотивації та організації праці.	Професійне вирішення складних кадрових проблем, мінімізація конфліктів, покращення управлінських процесів, підвищення гнучкості та адаптивності персоналу.
Планування кар'єри	Формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників, кадровий резерв, внутрішні програми підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей.	Зміцнення мотивації, зменшення плінності кадрів, підготовка майбутніх керівників, формування стабільного кадрового ядра.
Стрес-менеджмент і профілактика вигорання	Тренінги, підтримуючі програми, психологічна допомога, оптимізація навантаження, створення безпечного середовища.	Зниження рівня професійного вигорання, збереження працездатності, стабілізація емоційного стану медичного персоналу.
Перерозподіл функцій та гнучкі форми організації праці	Командна робота, ротація персоналу, гнучкі графіки, тимчасові зміни функцій, мультифункціональність.	Покращення операційної ефективності, зменшення перевантаження ключових працівників, підтримка безперервності надання медичних послуг.
Навчання та	Курси, тренінги, внутрішні	Оновлення компетенцій,

Інструмент	Сутність	Призначення
підвищення кваліфікації	школи професійного розвитку, симуляційні центри.	адаптація до нових технологій і стандартів, підвищення якості медичних послуг.
Формування кадрового резерву	Відбір перспективних працівників, навчання, стажування, підготовка до управлінських посад.	Забезпечення безперервності управління, зменшення ризику кадрових провалів під час кризи.
Організаційна підтримка під час змін	Адаптаційні програми, менторство, супровід при впровадженні нових процесів, управління змінами за моделями ADKAR, Kotter, 7S.	Зменшення психологічного опору, підвищення успішності впровадження реформ, забезпечення стабільності персоналу.

Примітка. Складено автором на матеріалах [1-5]

Особливе значення в антикризовому управлінні має кадровий аудит, який виступає базовим інструментом оцінювання реального стану людських ресурсів. У закладах охорони здоров'я кадровий аудит дозволяє системно оцінити кваліфікацію, професійні компетентності, психологічну стійкість, ступінь навантаження та готовність персоналу до роботи в умовах змін [3]. Він також виявляє резерви продуктивності та точки потенційних кадрових ризиків – такі як надмірна плінність кадрів, вигорання, низька залученість чи дефіцит ключових компетентностей. На основі кадрового аудиту вибудовується антикризовий кадровий план, що включає рекомендації щодо перерозподілу функцій, оптимізації чисельності, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

У періоди організаційних змін важливим стає не лише аналіз, а й спеціалізована підтримка персоналу через залучення кадрового консалтингу. Кадровий консалтинг передбачає отримання експертних порад щодо підвищення ефективності управління персоналом, формування стратегії антикризових дій, впровадження адаптивних моделей організації праці та удосконалення системи мотивації [4]. У сфері охорони здоров'я це може включати розробку оптимальних графіків роботи, створення

програм психологічної підтримки медичних працівників, покращення внутрішніх комунікацій, а також консультування з питань лідерства та управління змінами.

У структурі антикризової кадрової політики закладу охорони здоров'я ключовим інструментом є планування кар'єри, яке виступає засобом підвищення мотивації, стабілізації кадрового складу та забезпечення довгострокового розвитку персоналу [5]. В умовах організаційних змін планування кар'єри починає виконувати адаптаційну функцію – забезпечує прозорість перспектив росту працівника, формує відчуття стабільності та підтримки, зменшує рівень психологічної напруги.

Таким чином, антикризове управління персоналом у закладах охорони здоров'я в умовах організаційних змін – це комплексний процес, що включає кадровий аудит, кадровий консалтинг, планування кар'єри, удосконалення системи комунікації, профілактику професійного вигорання та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів. Від ефективності цих механізмів залежить стійкість роботи закладу, якість медичних послуг та рівень задоволеності персоналу. Успішне поєднання антикризових заходів дозволяє закладу охорони здоров'я не лише подолати кризу, а й сформувати основу для подальшого розвитку, інноваційності та кадрової стабільності.

Список використаних джерел:

1. Баб'як Г.П. Формування та ефективність використання персоналу підприємства в умовах розвитку ринку робочої сили. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали 1-ої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 28 травня 2021 року). Херсон. 2021. С. 192-195
2. Баб'як Г.П., Коломієць С.О. Кадрова політика як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: матеріали 5-

- ої Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції; тези доповідей (м. Херсон, 29 травня 2020 року). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». 2020. С. 65-68.
3. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка. 2009. С. 21-27.
 4. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. Галицький економічний вісник. 2009. № 1. С. 51-56. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/265>
 5. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.