

Дмитро ШУШПАНОВ

д.е.н., проф., зав. відділу демографічного моделювання та
прогнозування,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

Наталія ШУШПАНОВА

здобувачка освітньо-професійної
програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є однією із головних функцією, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, задоволеність пацієнтів та оперативну ефективність. Ефективна система управління персоналом охоплює ряд практик, від найму та навчання до оцінки результативності та розвитку лідерства.

Підвищення ефективності праці медперсоналу можна досягти за допомогою впровадження сучасних технологій для управління ресурсами, таких як системи HRM [1; 5], що включають автоматизацію багатьох процесів від розкладу змін до управління кар'єрним зростанням. Крім того, важливою є інтеграція програм по підтримці здоров'я персоналу, що можуть включати психологічну підтримку [3], програми фізичного здоров'я [2] та інші засоби, спрямовані на зниження професійного вигорання.

Управління персоналом у ЗОЗ також включає важливий аспект лідерства [6; 7]. Лідери в медицині повинні володіти не тільки управлінськими навичками, але й глибоким розумінням медицини та емпатією до пацієнтів і колег. Вони відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, яка сприяє командній роботі та високому рівню медичного обслуговування.

В умовах воєнного стану управління персоналом ЗОЗ України стикається з надзвичайними викликами. Ефективна система управління персоналом повинна адаптуватися до змінених умов, забезпечуючи надійність та стабільність обслуговування. Реалізація низки принципів та підходів можуть допомогти в оптимізації управління персоналом в умовах воєнного стану (рис. 1).

Стратегічна гнучкість в управлінні є актуальною за кризових умов, але особливий акцент слід робити на гнучкість планів та оперативне реагування на змінні обставини. Менеджери повинні розробляти план дій для кризових ситуацій, включаючи варіанти

для забезпечення неперервності обслуговування та швидкого відновлення роботи після можливих перебоїв.

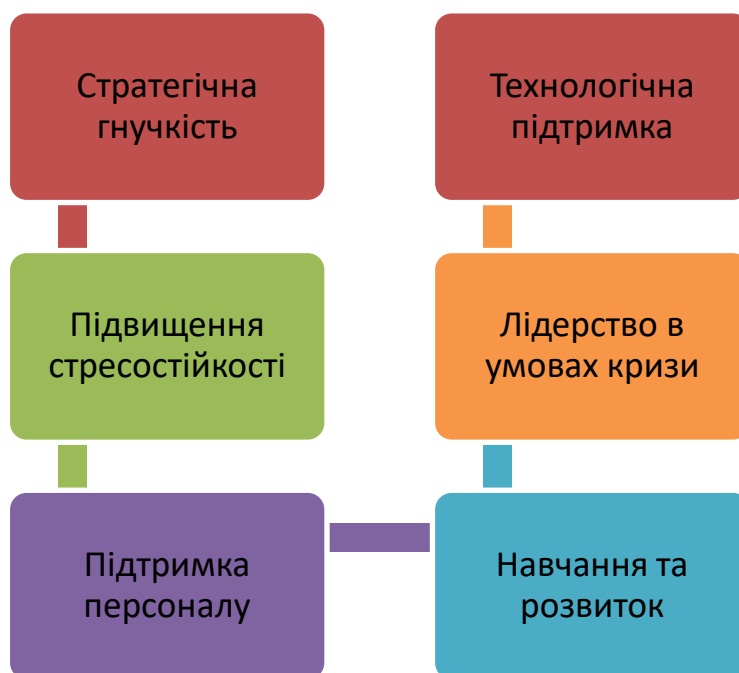


Рис. 1. Принципи оптимізації управління персоналом закладу охорони здоров'я в умовах кризи

Примітка. Складено автором

Ця готовність до швидкої адаптації є ключовою не тільки в плануванні, але й у підборі персоналу. Особлива увага в процесі набору та відбору повинна приділятися *стресостійкості та адаптивності* кандидатів. Воєнний стан вимагає від медичних працівників вміння працювати в умовах підвищеного емоційного та фізичного навантаження.

Це підкреслює необхідність заходів, що спрямовані на підтримку їх здоров'я та благополуччя в таких викликах. Важливо впровадити додаткові *програми підтримки* для працівників, які можуть включати психологічну допомогу, сесії з обробки стресу, а також заходи з підтримки фізичного здоров'я. Такі ініціативи важливі для підтримки морального духу та продуктивності персоналу в умовах війни. Вони дозволяють забезпечити не тільки виживання, але й ефективність роботи команди під час тривалих та складних випробувань.

У цьому контексті, *навчальні програми* із підвищення кваліфікації медичних працівників також повинні бути відповідно адаптовані. Ці програми мають включати модулі, які дають змогу засвоїти навички роботи в екстремальних умовах, включаючи

навчання з військово-медичної підготовки, швидкому наданню допомоги та управлінню кризовими ситуаціями. Таке навчання сприятиме кращому розумінню та ефективнішому реагуванню на непередбачувані обставини.

Водночас, важливо не забувати про *розвиток лідерських якостей* серед персоналу. Розвиток лідерства серед медичного персоналу може включати спеціальні тренінги та семінари з кризового менеджменту, які навчають прийняттю рішень в кризових умовах, здатності мотивувати команду та управляти змінами. Такі навички стануть незамінними у створенні стійкої та адаптивної команди, яка зможе ефективно долати виклики в найважчих умовах.

Поряд з розвитком лідерських якостей, іншим критичним аспектом є *впровадження сучасних технологій* для оптимізації управління персоналом ЗОЗ. Впровадження сучасних технологій для оптимізації управління персоналом є важливою вимогою часу. Автоматизація документообігу, використання системи управління медичними даними, використання штучного інтелекту [4] та впровадження систем відеоспостереження можуть значно поліпшити ефективність управління та безпеку.

Таким чином, адаптація системи управління персоналом ЗОЗ під час воєнного стану вимагає особливої уваги до гнучкості, підтримки та розвитку персоналу, а також до інтеграції технологій. Ці адаптовані підходи та принципи допоможуть українським ЗОЗ не тільки впоратися з поточними викликами, але й підвищити загальну стійкість та готовність до можливих майбутніх криз, тобто бути резильєнтними.

У будь-якому разі розвиток системи управління персоналом у ЗОЗ має бути одним із пріоритетом для забезпечення високої якості лікування та догляду за пацієнтами. Це вимагає злагодженої роботи управлінської команди, постійного аналізу внутрішніх процесів та готовності до впровадження інновацій.

Список використаних джерел

1. Blštáková J., Palenčárová J. Human resource management in healthcare. SHS Web of Conferences. Vol. 115. EDP Sciences, 2021. URL: <https://is.gd/zO9onM>
2. Brand S. L., et al. Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. PloS one 12.12 (2017). URL:

<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0188418>.

3. Buselli, R., et al. Mental health of Health Care Workers (HCWs): a review of organizational interventions put in place by local institutions to cope with new psychosocial challenges resulting from COVID-19. *Psychiatry research* 299 (2021): 113847. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7920813>.

4. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O., Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247.

5. Гуцуляк Н. Р. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. URL: <https://is.gd/ymrS22>

6. Панченко, Г. О. Лідерство як інструмент реалізації стратегії розвитку окремого закладу охорони здоров'я. The 9th International scientific and practical conference "Science and innovation of modern world" (May 18-20, 2023). Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 2023. 727 с.

7. Шкільняк, М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. № 1. 2022. С. 91.