

**Міністерство освіти та науки, молоді та спорту України
Західноукраїнський національний університет**

**Методичні вказівки до проведення тренінгу з
дисципліни
"УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я"**

Тернопіль

2022 р.

Методичні вказівки до проведення тренінгу з дисципліни "Управління змінами в закладах охорони здоров'я"/ Укладач Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – 10 с.

ТРЕНІНГОВИЙ БЛОК

Питання для самоконтролю

1. Назвіть найбільш типові помилки при управлінні змінами.
2. Розкрийте взаємозв'язок та відмінності між симптомами, факторами і причинами проблемних ситуацій в діяльності закладу охорони здоров'я.
3. Назвіть класичні інструменти залучення працівників до процесу реалізації змін.
4. Охарактеризуйте інноваційні управлінські підходи до управління змінами.
5. Охарактеризуйте фактори індивідуальної реакції на зміни.
6. Яким чином можна визначити та використати на практиці типи особистості по відношенню до змін?
7. Визначте особливості гендерної диференціації індивідуальних змін менеджера закладу охорони здоров'я.
8. Охарактеризуйте зміст навчаючої моделі змін ADKAR-Prosci.
9. Охарактеризуйте 4-етапний цикл навчання працівників.
10. Охарактеризуйте основні типи працівників по відношенню до проведення змін. Яким чином цю типологію менеджер закладу охорони здоров'я може використати в процесі управління змінами?

Практичні завдання

Завдання 1

Доповніть причинно–наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в закладі охорони здоров'я:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
збої комунікаційних процесів		
	несистемний характер розвитку організації	
	наявність надлишкового персоналу	
		Брак фінансування

	Висока молодшого персоналу	плинність медичного	
збільшення скарг з боку пацієнтів на якість медичних послуг			

Завдання 2

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для закладу охорони здоров'я, який планує розширити асортимент медичних послуг, зокрема для надання на платній основі.

Завдання 3

Враховуючи тенденції розвитку медичної сфери запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію закладу охорони здоров'я, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

Завдання 4

Керівництвом закладу охорони здоров'я прийнято рішення щодо посилення спеціалізації медичної установи за рахунок вкладення ресурсів (пріоритетна закупівля медичного обладнання, стажування лікарів та середнього медичного персоналу тощо) у ті медичні послуги, які забезпечують економічну прибутковість діяльності закладу охорони здоров'я. Опишіть власні дії як менеджера закладу охорони здоров'я в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

Завдання 5

У структурному підрозділі закладу охорони здоров'я, де Ви працюєте керівником, з'явився неформальний лідер, професійні погляди якого не завжди збігаються з Вашою позицією як керівника даного структурного підрозділу. Опишіть цикл доцільних до реалізації змін згідно моделі Курта Левіна.

Тестові завдання

1. Організаційні зміни:

- А. Певний етап розвитку організації.
- Б. План розвитку, організації на перспективу.
- В. Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації.
- Г. Є необхідною передумовою розвитку будь-якої організації

2. Управління організаційними змінами:

- А. Координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку.
- Б. Зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки.
- В. Є прерогативою топ-менеджменту
- Г. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану.

3. Концепція аналізу "силового поля" в управлінні змінами це:

- А. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, щопідштовхують і сприяють змінам.
- Б. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, щоподавляють зміни.
- В. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, щопідштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх;
- Г. Основний набір інструментів управління змінами

4. Метод подолання опору змінам "явного і не явного примусу" як правило використовується:

- А. Коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими.
- Б. Коли необхідно швидко здійснити зміни.
- В. Коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють

значною силою;

Г. Для активізації командної роботи

5.Що потрібно зробити, щоб колектив добровільно підтримав зміни?

А.Залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін.

Б.Пояснити людям важливість запровадження змін.

В.Застосовувати методи стимулювання та примусу.

Г. застосувати інструменти маніпуляції

6.Опір змінам це:

А.Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації.

Б.Природна реакція людей на зміни.

В.Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін.

Г. Відповідальність працівників за майбутній розвиток закладу охорони здоров'я

7."Директивна стратегія" – це вид стратегії здійснення змін в основі якого є:

А.Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, збору, аналізу інформації, використанні експертів.

Б.Визнання законності інтересів держави та інших сторін що приймають участь в змінах.

В. Нав'язування змін з боку керівника, слабке залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану.

Г. Імперативний метод управління

8.Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?

А.Повноваження ініціатора змін.

Б.Сила та вид очікуемого опору.

В.Необхідний час для здійснення змін.

Г. Фактори ризику.

9.Моніторинг процесу змін – це:

А.Форма організації управління запланованим бюджетом.

Б.Механізм спостереження за результатом змін

В.Форма контролю за персоналом

Г. Дослідження розвитку організаційних підсистем

10.Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:

А.Розподілу функцій та ролей між членами команди.

Б.Управління функціональними обов'язками членів команди.

В. особистої мотивації членів команди

Г.Управління кількісним складом команди.

Глосарій

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку закладу охорони здоров'я, тобто факторів, які "виростають" в межах медичної організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Зовнішні причини, які викликають необхідність змін – пов'язані з змінами середовища в якому функціонує закладу охорони здоров'я.

Команда — це невелика кількість працівників закладу охорони здоров'я з додатковими навичками і знаннями, які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Модель процесу організаційних змін К. Левіна – складається з етапів: розморожування – здійснення змін – заморожування.

Нововведення – це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності закладу охорони здоров'я для підвищення ефективності і результативності.

Оперативна група – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів закладу охорони здоров'я для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Організаційні зміни – це будьякі зміни в одному або кількох елементах закладу охорони здоров'я. Зміни можуть стосуватися будьякого елементу процесу організації (розподілу повноважень; рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; механізмів координації). Зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Основні причини опору змінам – власні (особисті) інтереси окремих співробітників та керівників, різне сприйняття працівниками закладу охорони здоров'я запропонованих змін, відчуття втрати статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, між особових відносин.

Планові зміни – здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування закладу охорони здоров'я до умов, що змінюються.

Реактивні зміни – здійснюються як реакція закладу охорони здоров'я на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск помічено.

Розморожування – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації.

Управління організаційними змінами – координація дій співробітників закладу охорони здоров'я у процесі розробки та впровадження перетворень

та нововведень для досягнення цілей діяльності закладу охорони здоров'я у нових умовах.