

No.1

Управління організаційними змінами

Семінар

*“Сучасні методи управління охороною здоров’я та
можлива модель реформування галузі”*

Ананьєв Василь – експерт проекту



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.2

План лекції

1. Природа організаційних змін;
2. Типи змін;
3. Управління змінами;
4. Подолання опору змінам.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.3

Різноманітність підходів до питання організаційних змін

- Організаційні зміни;
- Організаційний розвиток;
- Організація та інновація;
- Організація та адаптація.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.4

Організація

- Об'єднання ресурсів з метою досягнення й отримання бажаних/задекларованих цілей та результатів;
- Створення вартості для власників, отримувачів послуг/клієнтів та працівників.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.5

Організація (схема)



Вживання організації насамперед залежить від її здатності адаптуватися до вимог навколишнього оточення, що підкреслює важливість отримання зворотнього зв'язку.



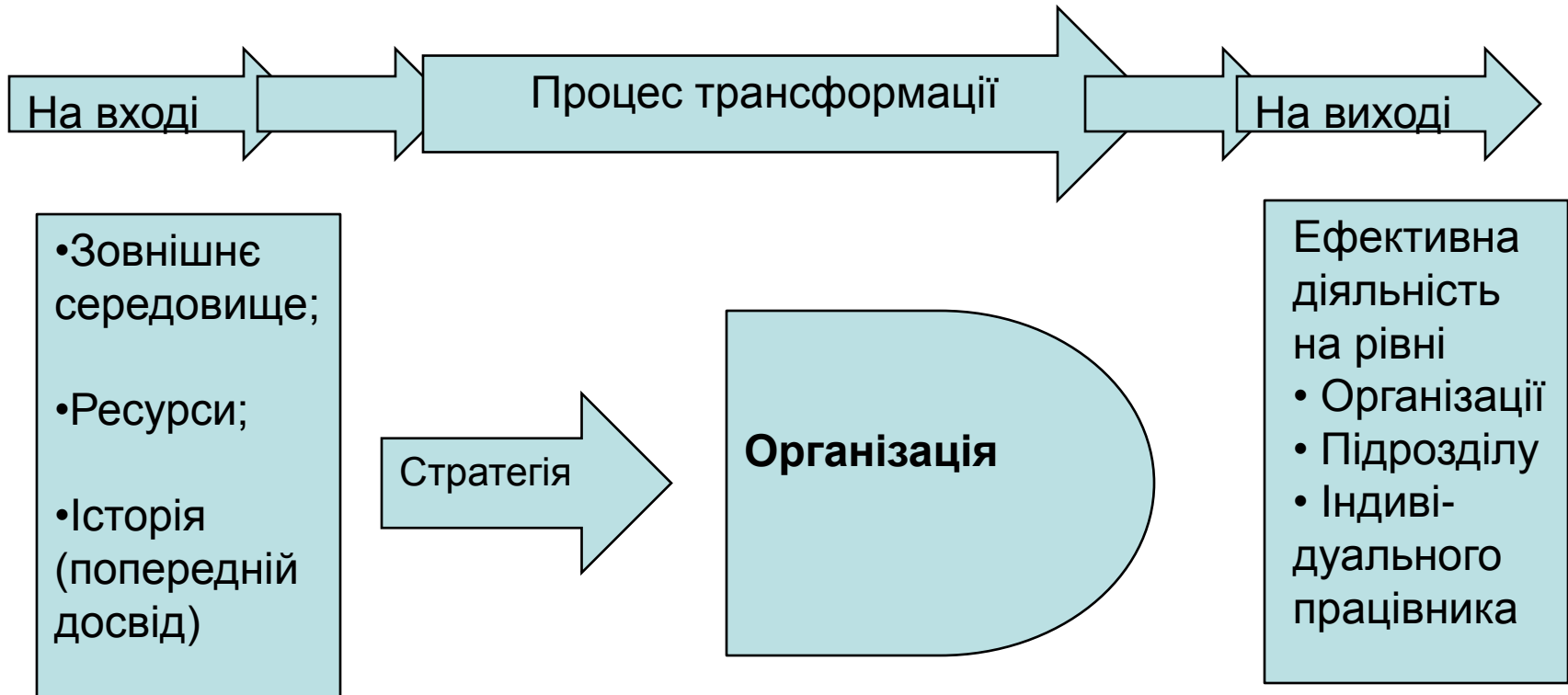
This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No 5a

Організація за Надлером та Ташменом



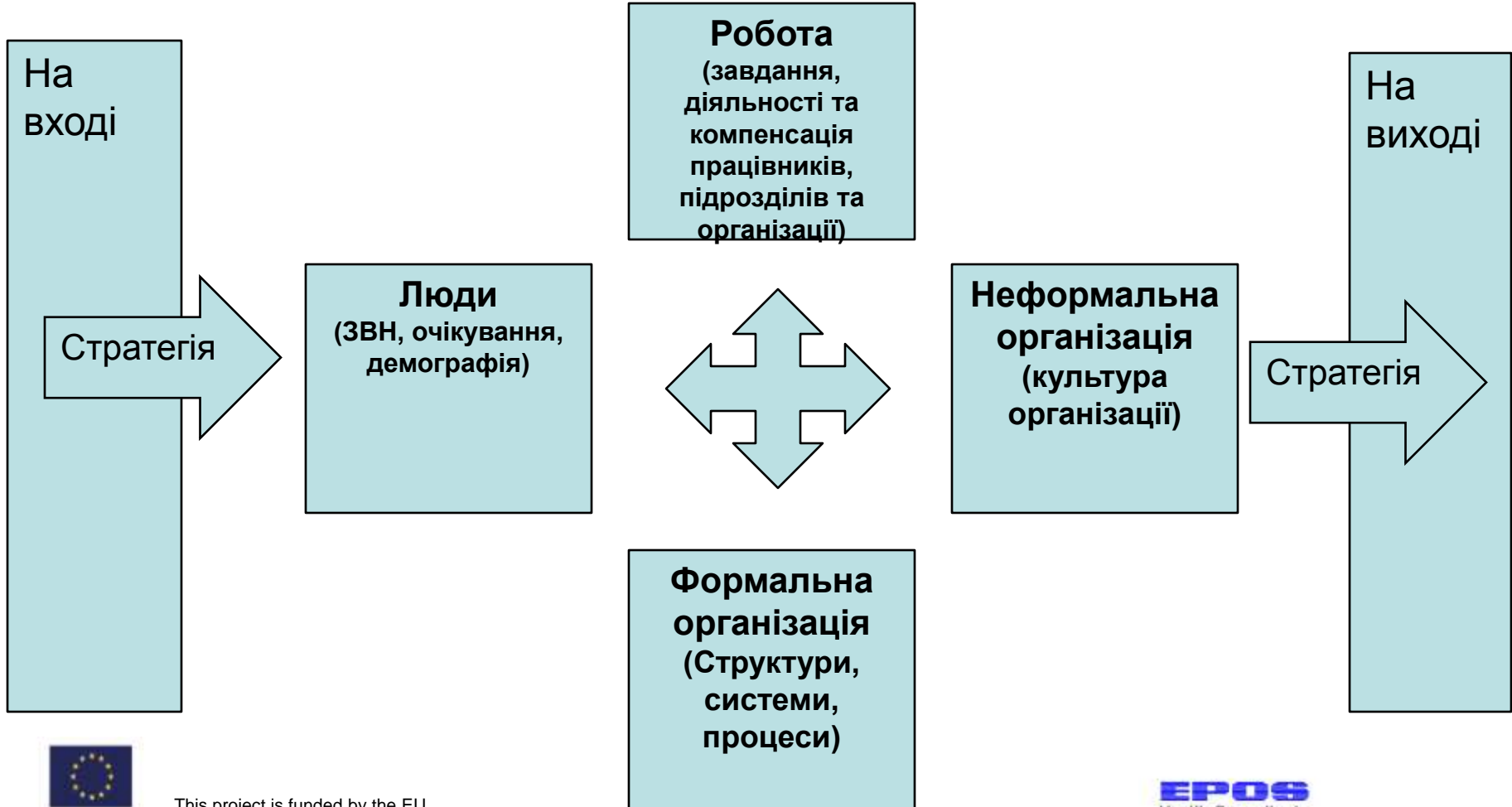
This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

№ 56

ВИСНОВКИ



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No6.

Характеристики організацій (структурні)

- Формалізованість процесів
 - Обсяг письмової документації (інструкції, накази тощо)
- Спеціалізація (розподіл праці)
 - Наскільки вузьке коло обов'язків має той чи інший фахівець
- Ієрархічність (діапазон контролю)
 - Кількість підлеглих у керівника підрозділу – висота ієрархічної драбини
- Централізація
 - Рівень прийняття рішень (делегування повноважень), необхідність отримання санкцій для прийняття навіть неprincipових рішень)
- Професіоналізм
 - Рівень формальної освіти та підготовки (є дуже високим саме для медичних працівників)
- Співвідношення персоналу
 - Відсоток адміністративних, допоміжних, технічних спеціалістів тощо



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.7

Характеристики організацій (контекстні)

- Розмір
 - Величина організації (кількість персоналу, обсяг продажів, кількість ліжок...)
- Технології
 - Інструменти та засоби перетворення вхідних даних (матеріальних, фінансових, інформаційних та кадрових ресурсів) у вихідні (продукти, послуги)
- Оточення
 - Все, що пов'язано з організацією, але знаходиться за її межами (керівництво галузі, органи місцевої влади, фінансові органи, пацієнти тощо)
- Мета та стратегії
 - Мета (задекларована) існування організації, пріоритети її діяльності та відповідні засоби їх реалізації
- Культура
 - Цінності, переконання, погляди, способи діяльності – спільні для всіх працівників



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.8

Організаційний розвиток

Систематичний процес, спрямований на управління змінами та підвищення ефективності роботи організації із залученням окремих управлінських та поведінкових наукових методів, часто за допомогою консультанта.

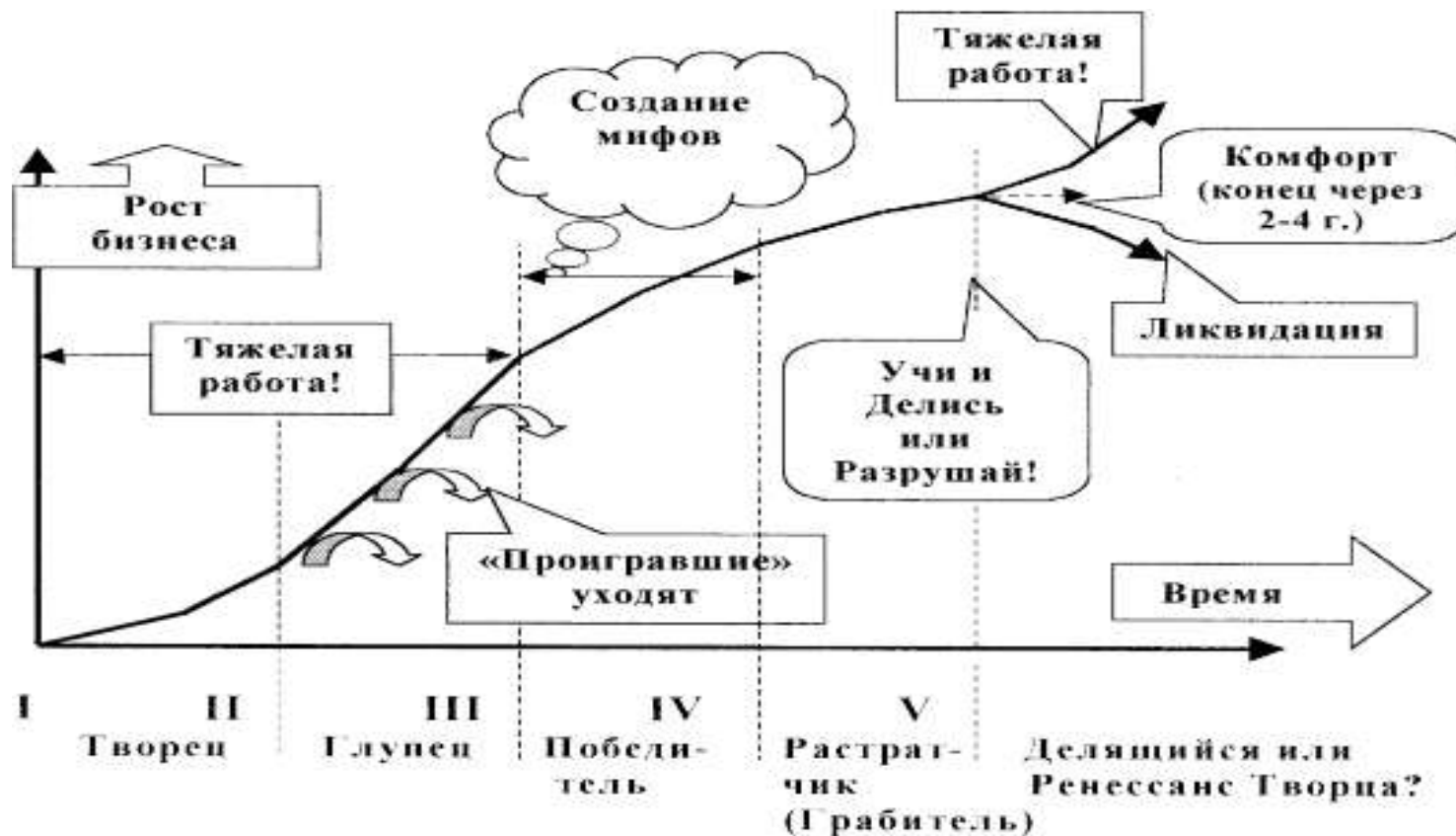


This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

Цикл розвитку бізнесу (Данко)



Модель Адізеса



Модель етапів та криз розвитку організацій Грейнера



Модель змін середовища

Рівні змін середовища

Зміни середовища не відбуваються

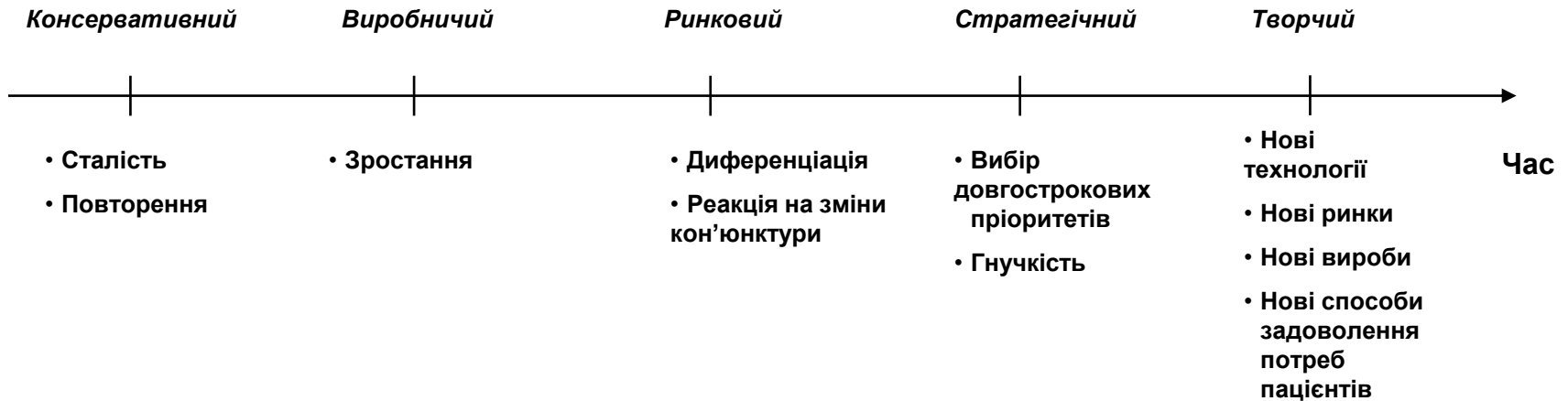
Зміни середовища у напрямку його розширення

Зміни середовища, що відбуваються постійно

Зміни середовища, що є непов'язаними між собою

Зміни середовища, що є непередбачуваними

Відповідні управлінські підходи



No.13

Зміни

- Природній феномен;
- Безперервні та поступові;
- Залежать від оточення/зовнішнього середовища;
- Впливають на оточення/зовнішнє середовище;
- Можуть бути як загальними для всіх, так і унікальними для деяких організацій.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

№14

Типи Змін за Гельцесом

- **Примусові зміни** є наслідком тиску зовнішнього довкілля, на які організація має відреагувати. Механізмом зміни у такому випадку буде *приспосовування*.
- **Зміни нашвидкуруч**; механізм дії — *реакція*. У разі зовнішнього тиску на організацію.
- **Суттєві зміни**; механізм зміни — *волюнтаризм*.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

№.15

Критерії змін

1. Характеристика імпульсу змін, що стимулює перетворення;
2. Характеристика реакції на імпульс та характер управлінського рішення щодо проведення змін;
3. Характеристика задіяних ресурсів, масштаб змін, організація робіт;
4. Характеристики опору змінам та мотивація персоналу;
5. Оцінка результату від запровадження змін.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.16

Характеристика імпульсів змін

- Перша група (за локалізацією джерела імпульсу змін)
 - Внутрішні зміни;
 - Зовнішні зміни.
- Друга група (за причиною змін)
 - Заплановані;
 - Випадкові або динамічні.



This project is funded by the EU

No.17

Класифікація змін

Характеристика за локалізацією джерела імпульсу змін

		Внутрішні зміни	Зовнішні зміни
Характеристика за причиною змін	Заплановані зміни	X	X
	Незаплановані зміни (випадкові або динамічні)	X	X



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.18

Наприклад

зміни в структурі населення є

зовнішніми та динамічними,

а зміни в законодавстві та нормативно-
правовому забезпеченні –

зовнішніми та запланованими.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.19

Незаплановані зміни

Еволюційні або природні зміни:

з негативними наслідками (старіння персоналу, населення та обладнання);

з позитивними наслідками (зростання професіоналізму працівників, їх досвіду, знань вмінь та навичок).

Реакційні/вимушені зміни:

Вимушена відповідь на внутрішні або зовнішні загрози (несподівана акція конкурентів та неочікувано високий рівень відтоку кадрів) або

Неочікувані можливості (офіційний візит високої посадової особи, проект технічної допомоги ЄС).



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.25

Управління незапланованими (динамічними) змінами

Управляти динамічними змінами вкрай важко, але все таки можливо, через організаційну структуру та, що є найголовнішим, через культуру організації.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.20

Заплановані зміни

- Які є тенденції змін в оточенні/зовнішньому середовищі?
- Як ці тенденції вплинуть на організацію?
- Що ми мусимо змінити для реалізації пріоритетів розвитку?
- Які небажані наслідки очікуються в організації, якщо нічого не буде зроблено?
- Які зміни ми здатні впровадити власноруч?
- Етапи? Кроки? Графіки? Координація?
- Тощо.....



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.21

Стилі запланованих змін

- “Нав’язані зміни”;
- “Зміни за участю”.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.22

“Нав’язані зміни”

Такі, що є нав’язаними керівництвом згори без згоди, інформування, а особливо без проведення консультацій з фахівцями, яких ці зміни безпосередньо стосуються.

Можуть бути поверхневими, формальними і нестабільними та зникнути з усуненням чинника змін з посади і за умов відсутності відповідних засобів контролю, аудиту та покарання (санкцій)



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.23

“Зміни за участю”

Залучення до процесу підготовки запровадження змін саме тих фахівців, на яких зазначені зміни будуть безпосередньо впливати.

Попри складність та значну тривалість у часі, вважається, що такий метод сприяє зростанню рівня усталеності змін та надає можливість керівництву використати креативність та досвід підлеглих.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

Стратегічний континуум Коттера-Шлезінгера

Швидше	Повільніше
<ul style="list-style-type: none">• Чітко сплановані зміни• Незначний рівень залучення• Спроба подолати будь-який опір	<ul style="list-style-type: none">• Нечітко спланована зміна• Значний рівень залучення• Прагнення звести до мінімуму можливий опір

№.26

Моделі та процеси управління змінами

- Модель Коттера (Kotter's 8 step model)
- Модель компанії Дженерал Електрик
- Модель Джика (Jick's model)
- Узагальнююча таблиця Менто (Mento's review)
- Модель Левіна



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

Модель Коттера

1. Формування розуміння невідкладності змін;
2. Створення коаліції або команди;
3. Формулювання бачення;
4. Поширення бачення;
5. Делегування повноважень з реалізації спільного бачення та знешкодження перешкод;
6. Планування та реалізація короткострокових досягнень;
7. Консолідація позитивних досягнень для отримання більшого обсягу змін;
8. Формалізація (інституалізація) нових підходів та процесів.

Модель Джика

- Проведення аналізу діяльності організації та визначення необхідності впровадження змін;
- Формування спільного бачення та напряму розвитку;
- Формування розуміння невідкладності змін;
- Підтримка сильного лідера;
- Забезпечення політичної підтримки;
- Розробка плану впровадження змін;
- Створення допоміжних структур;
- Поширення інформації, залучення якомога більшої кількості працівників;
- Чесність у відносинах;
- Посилення та формалізація (інституалізація) змін.

Модель Дженерал Електрикс

- Поведінка лідера;
- Формування спільної потреби;
- Формування бачення;
- Мобілізація підтримки;
- Забезпечення усталеності змін;
- Моніторинг прогресу;
- Системні та структурні зміни.

Модель Менто

- Підкреслити ідею необхідності змін;
- Визначити ініціативу до змін;
- Оцінити клімат середовища, де планується проведення змін;
- Розробити план впровадження змін;
- Визначити та зміцнювати підтримку;
- Підготувати реципієнтів змін;
- Забезпечити відповідність змін організаційній культурі з метою сприяння їх усталеності;
- Сформувати та розвивати команду, відповідальну за впровадження змін;
- Забезпечити короткострокові винагороди для мотивації;
- Постійно та стратегічно поширювати інформацію;
- Вимірювати прогрес у впровадженні змін;
- Впроваджувати вивчені уроки.

Модель Левіна

"Розморожування" – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

"Заморожування" – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін.

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін.

No.32

Характеристики опору змінам

- Заперечення
- Індиферентність
- Демонстрація некомпетентності
- Скептицизм
- Запит підтвердження кваліфікації керівника
- Песимізм (як крайня форма скептицизму)
- Нетерпіння (відчуття, що швидкість змін є недостатньою)



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.33

Причини опору змінам

- 1) **невизначеність.** Можливо це найважливіша причини опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;
- 2) **власні (особисті) інтереси** власників, менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;
- 3) **різне сприйняття.** Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;
- 4) **відчуття втрати.** Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують між особові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо;
- 5) **попередній невдалий досвід** впровадження змін. Зневіреність у власних силах або у здатності організації;
- 6) **результати змін віддалені у часі**, а проміжні результати не заплановані;
- 7) **відсутність** у персоналу знань та навичок, необхідних у нових умовах;
- 8) **недовіра до керівництва;**
- 9) **недостатня зацікавленість** у змінах.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

No.34

Методи подолання опору

- Інформування та спілкування;
- Участь та залучення;
- Допомога та підтримка;
- Переговори та узгодження;
- Маніпуляції та кооптації;
- Примушення.



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

№.35

10 ключових змін (ДОЗ Великобританії)

1. Проведення хірургічних втручань амбулаторно – має стати нормою;
2. Регулювати потоки пацієнтів, покращуючи доступ до ключових діагностично-лабораторних тестувань;
3. Управляти варіативністю виписки кожного окремого пацієнта (оптимізація лікувального процесу) з метою зменшення терміну перебування у ліжку;



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS

10 ключових змін (ДОЗ Великобританії)

4. Управляти варіативністю прийому пацієнтів до стаціонару (обґрунтування госпіталізацій);
5. Попередження повторних звернень до стаціонару, а за необхідності проводити їх у зручній для пацієнта формі;
6. Забезпечити якість обстеження та лікування;



10 ключових змін (ДОЗ Великобританії)

7. Застосовувати системний підхід для лікування пацієнтів з хронічною патологією;
8. Покращувати доступ до послуг, зменшуючи черги;
9. Моніторити потоки пацієнтів, акцентуючи увагу на “вузьких місцях”, (приймати оперативні рішення щодо їх регуляції);



10 ключових змін (ДОЗ Великобританії)

10. Закріплення кращих кадрів на ключових посадах, де вони зможуть забезпечити найбільш ефективне лікування та, водночас, самореалізуватися.



№.35

10 ключових змін (ДОЗ Великобританії)

1. Проведення хірургічних втручань амбулаторно – має стати нормою, що **вивільнить близько півмільйона ліжкоднів на рік**,
2. Регулювати потоки пацієнтів, покращуючи доступ до ключових діагностично-лабораторних тестувань, що зможе зберегти пацієнтам **25 мільйонів тижнів зайвого очікування**;
3. Управляти варіативністю виписки кожного окремого пацієнта (оптимізація лікувального процесу) з метою зменшення терміну перебування у ліжку, що зможе вивільнити **10% від загальної кількості ліжкоднів на інші цілі**;
4. Управляти варіативністю прийому пацієнтів до стаціонару (обґрунтування госпіталізацій), що зможе урізати **70.000 операцій**, що скасовуються кожного року через неклінічні причини, на **40%**;
5. Попередження повторних звернень до стаціонару, а за необхідності проводити їх у зручній для пацієнта формі, що може вивільнити до півмільйона прийомів у лікарів-спеціалістів;



10 ключових змін (ДОЗ Великобританії)

6. Забезпечити якість обстеження та лікування методом збору статистичних даних про критичні стани, які мають ризик виникнення ускладнень у більше ніж **50% випадків**, що тільки в інтенсивній терапії може вивільнити **14.000 ліжкоднів**, значно зменшуючи термін перебування у ліжку;
7. Застосовувати системний підхід для лікування пацієнтів з хронічною патологією, що зможе попередити **чверть мільйона невідкладних госпіталізацій**;
8. Покращувати доступ до послуг, зменшуючи черги;
9. Моніторити потоки пацієнтів, акцентуючи увагу на “вузьких місцях”, де скупчуються пацієнти, (приймати оперативні рішення щодо їх регуляції), що може вивільнити **15%-20% потужності лікарні та значно зменшити черги**;
10. Закріплення кращих кадрів на ключових посадах, де вони зможуть забезпечити найбільш ефективне лікування та, водночас, самореалізуватися, **значно збільшуючи кількість якісних контактів з пацієнтами.**



Дякую за увагу



This project is funded by the EU

EPOS
Health Consultants

The project is implemented by
EPOS Health Consultants in
consortium with NICO/ECORYS