

Юлія ЧЕРНОМАЗЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник: к.н.д.у., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Анастасія ПУНДА

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сфері охорони здоров'я, адаптація до змін є ключовим фактором для економічного прогресу та ефективної роботи медичних установ. Адекватна оцінка результатів впроваджених змін, їх вплив на стратегічні плани лікувального закладу, фінансове становище та конкурентоспроможність є важливою для успішного впровадження інновацій. В контексті ринкових відносин, ефективне управління змінами стає пріоритетом для будь-якої організації, оскільки це сприяє її стабільному розвитку та процвітанню.

Здатність медичного закладу впроваджувати зміни та досягати поставлених цілей з оптимальним балансом витрат і результатів визначає ефективність змін. Також, ефективність управління змінами можна виміряти через результати, які отримані завдяки дієвому механізму управління, що дозволяє досягти стратегічних цілей медичної установи, враховуючи вигоду від інвестицій у зміни та удосконалення системи управління.

Для ефективного керування процесом змін, навіть у випадках опору з боку персоналу, керівництву необхідно мати чітко визначені цілі, які гармонійно вписуються в загальну стратегію розвитку організації. Подолання опору змінам може бути складним, але це є вирішальним для успішного впровадження нововведень. Управління цим опором повинно включати комплексні заходи: забезпечення підтримки змін на всіх рівнях управління; розвиток лідерських якостей серед керівництва; ідентифікація стабільних елементів, які існували до змін; створення мотивації до покращення

поточного стану; залучення працівників до процесу планування та реалізації змін; розробка системи заохочень для підтримки змін; надання можливостей для відходу від застарілих практик; формування чіткого бачення майбутнього організації та його комунікація серед співробітників; створення спеціалізованих програм трансформації; впровадження ефективної системи зворотного зв'язку.

Перед тим як приступити до зазначених етапів, необхідно провести всебічну оцінку культури організації в контексті управління змінами. Така діагностика має включати оцінювання команди, ідентифікацію працівників, які готові стати агентами змін; аналіз офіційних маршрутів комунікації; визначення рівня задоволеності персоналу поточною ситуацією та їх особистого усвідомлення потреби в трансформаціях; реструктуризацію неформальної мережі підприємства, виявлення лідерів та їх ставлення до потенційних змін; встановлення найбільш ефективної моделі формалізації процесу управління змінами.

Ефективне протидіяння опору змінам в організації передбачає аналітичний огляд її компонентів, виявлення відхилень та фокусування зусиль на їх коригуванні.

Взаємозв'язок між організаційною культурою та змінами впливає на поведінку співробітників, сприяючи їх залученню до виконання стратегічних завдань. Цей вплив реалізується через два основних напрямки: культура створює неформальні норми, інтуїтивні очікування та атмосферу, які підсилюють продуктивність та стимулюють зміни; культура розвиває та мотивує співробітників до ефективного впровадження змін, підтримуючи їх розуміння цілей та візії компанії.

Для покращення культури, викорінення застарілих звичаїв та створення нової, інноваційно-орієнтованої, керівництву необхідно застосовувати послідовні дії протягом тривалого часу. Досвід показує, що в розмірних організаціях глибокі зміни в культурі можуть зайняти від 3 до 5 років.

Розвиток та трансформація корпоративної культури зумовлені

множинністю елементів, які впливають на неї, що включають як інтернальні, так і екстернальні чинники. Ці чинники можна класифікувати як основні та другорядні. Основні фактори охоплюють: фокуси інтересів вищої ланки управління; їхню відповідь на кризові моменти в житті компанії; ставлення до трудових обов'язків та поведінковий стиль керівників; систему мотивації та винагород працівників; критерії для відбору, призначення, просування по службі та звільнення. Другорядні фактори включають: структуру компанії; механізми комунікації та процедурні аспекти; зовнішній та внутрішній дизайн офісних просторів; легенди та оповіді про значущі події та ключових особистостей в історії компанії; офіційні документи, що висвітлюють філософію та місію організації.

Основними причинами опору змінам є: прихильність до звичного порядку роботи; страх перед невизначеністю; особисті інтереси співробітників, пов'язані зі збереженням статус-кво; ризик втрати соціальних зв'язків; неправильне розуміння та оцінка можливих наслідків змін; обмеженість ресурсів, включаючи час; недовіра до керівництва та ініціаторів змін; низький рівень обізнаності про зміни та їх очікувані результати; втома від безперервних змін; негативний досвід від попередніх перетворень. Розуміння цих причин є ключовим для вибору ефективних стратегій подолання опору.

Ідентифікація способів та стратегій, які допоможуть ефективно протистояти опору змінам, є ключовим елементом у розробці дієвих методик управління змінами. Опір може проявлятися у різних формах: від відкритого до прихованого, від активного до пасивного. Серед основних методів опору можна виділити: ігнорування існуючих проблем, які мають бути вирішені через зміни; ствердження, що аналогічні зміни вже були реалізовані в минулому без очікуваного ефекту; апатія до процесу змін та їх результатів; сумнів у здатності організації ефективно впроваджувати зміни; вияв невміння або некомпетентності під час реалізації змін; переключення уваги на інші пропозиції змін та

інше. Розуміння цих форм та методів є важливим для вибору найбільш ефективного способу подолання опору.

Вибір певного підходу до подолання опору змінам залежить від різноманітних факторів, таких як стиль керівництва, особистісні якості керівника, загальний настрій серед колективу, доступність ресурсів для впровадження змін, їх невідкладність та ефективність, а також інші важливі характеристики. Знаходження ідеального підходу, який дозволить подолати опір, є вирішальним для створення продуктивної системи управління змінами в організації.

Список використаних джерел

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250> .
2. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.
3. Августин Р., Галюлько Ю. (2024). Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, (1), 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25))