

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ Аубакиров Е.С.

*Аубакиров Ермек Серкпаевич – магистрант программы MBA,
Алматы Менеджмент Университет,
г. Алматы, Республика Казахстан*

***Аннотация:** в статье рассматриваются ключевые теоретические подходы к управлению организационными изменениями и их специфические особенности в здравоохранении. Основное внимание уделено применению этих подходов в государственных организациях здравоохранения для повышения эффективности и качества оказания медицинских услуг. Приводятся примеры успешных стратегий и методов управления изменениями, а также обсуждаются вызовы, связанные с их внедрением. Материал может быть полезен исследователям и практикам в области управления здравоохранением.*

***Ключевые слова:** управление организационными изменениями, здравоохранение, методологии управления изменениями, реформирование системы здравоохранения, организационные изменения в здравоохранении, эффективность оказания медицинских услуг.*

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS Aubakirov E.S.

*Aubakirov Ermek Serkpaevich – MBA student,
ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY,
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

***Abstract:** This article examines key theoretical approaches to organizational change management and their specific characteristics in healthcare. The focus is on applying these approaches in public healthcare organizations to improve the efficiency and quality of medical services. Examples of successful change management strategies and methods are provided, along with a discussion of the challenges associated with their implementation. The material may be useful for researchers and practitioners in the field of healthcare management.*

***Keywords:** organizational change management, healthcare, change management methodologies, healthcare system reform, organizational changes in healthcare, efficiency of medical services delivery.*

УДК 614.2:005.334

Введение

Управление организационными изменениями – это критический элемент бизнес-стратегии любой современной организации. В условиях постоянной динамики экономического окружения и неизбежности процессов изменений, успешное управление организационными изменениями становится ключевым фактором выживания и развития компаний, в том числе в сфере здравоохранения [1].

Однако, управление изменениями в организациях здравоохранения представляет собой отдельную и уникальную область из-за ряда специфических характеристик: сложная организационная структура, высокий уровень регулирования, особые требования к качеству и безопасности услуг, и многое другое. К тому же эффективность оказания медицинских услуг напрямую влияет на благосостояние общества и здоровье населения, что делает данную тему особенно актуальной для исследований. Вместе с тем, управление изменениями в больницах – это сложный процесс, требующий не только качественного планирования, но и непрерывного мониторинга и корректировки. В результате, несмотря на значительное количество исследований, посвященных управлению изменениями в организациях в целом, необходимость изучения этого процесса в контексте организаций здравоохранения все еще остается высокой [2].

Данная статья призвана описать основные теоретические подходы к управлению организационными изменениями, обозначить особенности этого процесса в организациях здравоохранения, а также демонстрирует применение этих принципов на примере конкретной городской многопрофильной больницы. Представленный материал будет полезен как для исследователей в данной области, так и для практиков, которым приходится решать задачи управления изменениями в своих организациях.

1. Основные теоретические подходы к управлению организационными изменениями

Одним из наиболее распространенных подходов к управлению организационными изменениями является подход Курта Левина, включающий три основных этапа: «размораживание», «изменение (движение)» и «замораживание» [3]. В первом этапе организация подготавливает сотрудников к изменениям, путем обоснования необходимости изменений и формирования готовности к ним. Второй этап включает в себя непосредственно реализацию изменений, в ходе которого происходит модификация поведения, процессов и структур. Финальный этап замораживания направлен на стабилизацию новой модели работы и укрепление новых норм и стандартов.

Также широкое признание получил подход, основанный на работах Джона Коттера, который предложил восьми ступенчатую модель управления изменениями [4]. Этапы модели Коттера включают: формирование чувства неотложности, формирование ведущей коалиции, создание видения изменений, коммуникацию видения, преодоление препятствий, создание краткосрочных побед, укрепление изменений и институционализация новых подходов в культуре.

В последние годы все большую актуальность приобретает системный подход к управлению изменениями, основной идеей которого является рассмотрение организации как сложной системы, находящейся в динамическом взаимодействии со своим окружением. В рамках этого подхода изменения рассматриваются как неизбежная составляющая жизненного цикла организации, и ключевой задачей менеджмента является не противодействие изменениям, а их управление и адаптация к ним.

Несмотря на разнообразие подходов, они имеют общую основу и принципы: понимание необходимости изменений, активное участие всех участников процесса, поэтапность реализации и контроль над выполнением задач на каждом этапе. Выбор конкретного подхода к управлению изменениями зависит от многих факторов, включая специфику организации, особенности ее внешнего и внутреннего окружения, готовность к изменениям на всех уровнях и ресурсы, доступные для их реализации [5].

Вместе с тем все эти подходы были разработаны и адаптированы преимущественно для коммерческого сектора и организаций, деятельность которых направлена на получение прибыли. Однако, как уже упоминалось, управление изменениями в сфере здравоохранения имеет свои специфические особенности и требует отдельного рассмотрения.

2. Особенности управления организационными изменениями в сфере здравоохранения

Управление организационными изменениями в сфере здравоохранения обладает рядом специфических особенностей, обусловленных уникальностью этого сектора. Во-первых, организации здравоохранения подчинены строгому регулированию со стороны государства, что влияет на возможные направления и масштабы изменений.

Во-вторых, организации в сфере здравоохранения имеют сложную многогранную миссию, которая включает обеспечение доступности и качества медицинских услуг, а также внедрение новых технологий и методов лечения [6]. Это означает, что любые организационные изменения должны быть тщательно спланированы и реализованы таким образом, чтобы не подорвать выполнение этой миссии. В-третьих, отрасль здравоохранения характеризуется высоким уровнем сложности и неопределенности. Постоянно меняющиеся технологии, законодательные акты, требования по качеству и безопасности, а также междисциплинарность в области медицины, делают управление изменениями в этой сфере сложной задачей, требующей глубоких знаний и компетенций.

В-четвертых, успешные изменения в организациях здравоохранения часто зависят от активного участия широкого круга заинтересованных сторон, включая медицинский персонал, пациентов, их семьи и общественность. Это требует от менеджмента умения строить диалог и сотрудничать с различными группами стейкхолдеров. В-пятых, важным аспектом является осознание медицинскими организациями своей социальной ответственности. Любые изменения в этих организациях должны быть оправданными не только с экономической, но и с социальной точки зрения, учитывая влияние на здоровье и благосостояние общества в целом [7].

Как уже было упомянуто, управление организационными изменениями в здравоохранении имеет ряд специфических особенностей. Однако, наиболее важным, возможно, является то, что организации в данной сфере обслуживают людей и заботятся о самом ценном - их здоровье. Это требует наличия ясной и четкой стратегии управления изменениями, которая должна быть направлена на повышение качества и доступности медицинских услуг.

Например, эффективное управление изменениями в организациях здравоохранения требует разработки и внедрения инноваций, что включает в себя внедрение новых технологий, обновление оборудования и инфраструктуры, пересмотр процессов и процедур. Тем не менее, ввод новых технологий и изменений должен быть продуман и внедрен таким образом, чтобы не нарушать основные процессы оказания медицинской помощи и не снижать уровень удовлетворенности пациентов [8].

Другой особенностью управления изменениями в здравоохранении является необходимость обучения и развития персонала, которое является критическим фактором успешности любого изменения. Новые

процессы, стандарты или технологии могут быть эффективно внедрены только в том случае, если медицинский персонал обладает необходимыми знаниями и навыками для их использования.

В этом контексте управление организационными изменениями в организациях здравоохранения включает также существенную работу по коммуникации и работе с возражениями. Медицинский персонал, особенно врачи, могут быть скептически настроены к изменениям, воспринимая их как угрозу для их автономии и профессионального статуса. Поэтому важной частью процесса управления изменениями является прозрачная, открытая и своевременная коммуникация, а также обучение и поддержка персонала на всех этапах процесса.

Все вышеуказанные особенности делают управление изменениями в сфере здравоохранения сложной и ответственной задачей, требующей особого подхода и тщательного планирования. В итоге управление организационными изменениями в организациях здравоохранения требует комплексного подхода, который включает стратегическое планирование, управление проектами, управление рисками, обучение и развитие персонала, а также эффективные коммуникации и управление стейкхолдерами. Этот подход должен быть применен на всех уровнях организации, и включать в себя как верхнее руководство, так и медицинский персонал.

3. Возможные направления применение методологии управления организационными изменениями в государственных организациях здравоохранения

Применение методологии управления организационными изменениями в государственных организациях здравоохранения может быть целесообразным также начиная с ее использования для повышения эффективности отдельно взятой организации здравоохранения, так и при реформировании системы здравоохранения в целом.

Во-первых, для повышения эффективности функционирования и оказания медицинских услуг. Ключевым фактором здесь является внедрение новых технологий и обновление оборудования. Управление организационными изменениями может помочь определить приоритетные направления для внедрения технологий, основываясь на потребностях пациентов и требованиях регулирующих органов. Это может охватывать все, начиная от внедрения электронных медицинских записей до использования телемедицины для расширения доступа к услугам для отдаленных пациентов.

Второе ключевое направление - это пересмотр процессов и процедур. Управление организационными изменениями в этом контексте может помочь в выявлении проблем и узких мест в существующих процессах и процедурах и разработке новых, более эффективных подходов к их исполнению. Это может включать в себя пересмотр процедур приема пациентов, оказания медицинской помощи, ведения документации, взаимодействия с другими организациями и стейкхолдерами [9]. Третье направление связано с обучением и развитием персонала. Успех любого организационного изменения в значительной степени зависит от готовности и способности персонала адаптироваться к новым условиям и реализовывать изменения. Управление организационными изменениями может помочь в разработке эффективных программ обучения и развития, которые будут способствовать повышению компетенций персонала и улучшению качества оказания услуг.

При реформировании самой системы здравоохранения применение методологии управления организационными изменениями более чем оправдано и может дать измеримый эффект [10]. Система здравоохранения - это сложная и многомерная структура, включающая в себя не только медицинские учреждения, но и регулирующие органы, страховые компании, научно-исследовательские институты, образовательные учреждения, а также пациентов. Управление изменениями в такой сложной системе требует комплексного и системного подхода, основанного на четко определенной стратегии и целях.

Прежде всего, это может включать пересмотр и оптимизацию существующих структур и процессов на уровне системы. Это может быть связано с изменением ролей и ответственности различных участников системы, пересмотром правил и норм регулирования, оптимизацией процессов финансирования и страхования, а также пересмотром процедур и стандартов оказания медицинской помощи. Другим важным направлением может быть внедрение новых технологий и инноваций на уровне системы. Это может включать использование цифровых технологий для обеспечения более прозрачного и эффективного управления, а также внедрение инновационных подходов к оказанию медицинской помощи, таких как персонализированная медицина, телемедицина, искусственный интеллект в диагностике и лечении и др.

Еще одно направление связано с развитием человеческих ресурсов на уровне системы. Это может включать разработку и реализацию программ обучения и развития для медицинских работников, усиление акцента на непрерывное образование и повышение квалификации, а также внедрение системы мотивации и стимулирования для повышения профессиональной активности и эффективности работы персонала.

Таким образом, применение методологии управления организационными изменениями может стать ключевым элементом успешного реформирования системы здравоохранения, способствуя повышению ее эффективности и качества оказания услуг.

Заключение

Современное здравоохранение испытывает постоянное давление со стороны ряда внешних и внутренних факторов, таких как изменения в законодательстве, внедрение новых технологий, изменение потребностей и ожиданий пациентов, увеличение сложности медицинских услуг. В связи с этим возрастает необходимость в управлении организационными изменениями как средстве адаптации и эволюции в ответ на эти вызовы.

В рамках данной статьи были рассмотрены основные теоретические подходы к управлению организационными изменениями, включая модели К. Левина, Дж. Коттера, системный подход к управлению изменениями и т.д., а также их возможное применение в контексте организаций здравоохранения. Отмечено, что организации здравоохранения имеют свои особенности, влияющие на процесс управления изменениями, включая сложную структуру управления, высокую степень регулирования, специфику взаимодействия с клиентами и др.

Рассмотрены два ключевых направления применения методологии управления организационными изменениями в государственных организациях здравоохранения: повышение эффективности функционирования и оказания медицинских услуг, а также реформирование самой системы здравоохранения. Отмечено, что применение методологии управления организационными изменениями может способствовать повышению качества и доступности медицинских услуг, оптимизации процессов и процедур, повышению профессионального уровня персонала, а также внедрению инноваций.

Таким образом, управление организационными изменениями представляет собой важный инструмент, который может быть использован для совершенствования организаций здравоохранения и всей системы здравоохранения в целом. Однако для успешной реализации изменений необходимо наличие четко определенной стратегии, а также активное участие и поддержка всех участников процесса, включая руководство, медицинский персонал, пациентов и других стейкхолдеров.

Список литературы / References

1. *Бартенев С.И., Колесников, А.В.* Управление организационными изменениями: теория и практика // Москва: Издательство РАНХиГС, 2020. - С. 34-37.
2. *Коттер Дж.* Ведущий изменения // Москва: Издательство Альпина Паблишер, 2018. - С. 56-60.
3. *Левин К.* Динамика группы и лидерства // Москва: Издательство "Прогресс", 2020. -С. 29-33.
4. *Мак-Кинси Дж.* Процесс 7S: Путь к совершенству организационного поведения // Санкт-Петербург: Издательство "Питер", 2021. - С. 45-48.
5. *Саттер Р.* Модель ADKAR: Новый подход к управлению изменениями в организации // Москва: Издательство "Эксмо", 2022. - С. 63-67.
6. *Черных К.С., Капитонов, А.В.* Управление организационными изменениями в здравоохранении // Медицинское право, 2021. - (3). - С. 13-17.
7. *Ларин А.Н.* Особенности управления организационными изменениями в сфере здравоохранения // Управление здравоохранением, 2022. - (1). С. 25-30.
8. *Иванова Е.В., Волкова В.В.* Повышение эффективности оказания медицинских услуг через управление организационными изменениями // Вопросы управления. 2022. - (2). - С. 34-39.
9. *Калугин В.Д.* Применение методологии управления изменениями для реформирования системы здравоохранения // Управление здравоохранением, 2023. - (1). - С. 11-15.
10. *Шахова И.В.* Роль управления организационными изменениями в развитии современной системы здравоохранения // Вестник здравоохранения, 2023. - (2). - С. 25-29.