



**Управление организационными изменениями в организациях сферы
здравоохранения**

Ермакова С.Э., д.э.н., профессор кафедры корпоративного управления ВШКУ
РАНХиГС при Президенте РФ, Москва, Россия

профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения ИПО СамГМУ,
Самара, Россия

Парфенова Е.А., магистр в области менеджмента в здравоохранении, ВШКУ
РАНХиГС при Президенте РФ, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты управления организационными изменениями в организациях сферы здравоохранения, что представляется достаточно актуальным в настоящих социально-экономических условиях, а также компетенции руководителей в представленной проблематике становятся ключевым фактором повышения эффективности управления в области охраны здоровья населения с учетом ее специфики, высокой степени неопределенности и турбулентности внешней среды медицинской организации. На основе представленного анализа авторами предлагаются различные концептуальные подходы к организационным изменениям, описываются современные модели организационных изменений и способы их практического внедрения в деятельность организаций.

Ключевые слова: медицинская организация, управление изменениями, медицинские услуги, менеджмент, управление в здравоохранении.

Management of organizational shifts in healthcare organizations

Ermakova S.E., Doctor of Economics, Professor of the Department of Corporate Governance at the Higher School of Education of the Russian Presidential Academy

of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia; Professor of the Department of Public Health and Healthcare IPO SamSMU, Samara, Russia

Parfenova E.A., Master of Science in Healthcare Management, Higher School of Education of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The article discusses theoretical aspects of managing organizational issues in healthcare organizations, which is especially relevant in current social and economic environment. Expertise of managing executives in healthcare entities becomes a key factor of increasing the efficiency of supervising in the sphere of public health, taking into account its specifics, high degree of uncertainty and turbulence in the external environment of a medical organization. Based on the presented analysis, the authors propose various conceptual approaches to organizational improvements in healthcare, describe modern models of management and methods for their practical implementation in public health organizations.

Key words: medical organization, management of changes, medical service, management, management in healthcare.

Вопросы управления организационными изменениями – это самостоятельное научное направление, которое сформировалось на стыке нескольких отраслей знания в области менеджмента, теории организации и социологии управления.

Управление организационными изменениями – это одна из основополагающих сфер деятельности руководителей организаций, в частности, топ-менеджеров медицинских организаций. Быстрые и всеобъемлющие изменения мирового рынка, которые наблюдаются с середины прошлого века, акцентировали внимание ученых на теме управления организационными изменениями. Многочисленные авторские и коллективные работы, посвященные этому вопросу, в этой связи были опубликованы. Несмотря на

разнородность представленных концепций, сформировался самостоятельный раздел науки с четко выраженным прикладным значением.

Различные подходы к организационным изменениям нашли свое отражение в трудах ученых из различных сфер. Например, в работе М. Альберта, Ф. Хедоури и М. Мескона подчеркивается влияние следующих школ: научно обоснованного направления (Э. Тейлор и др.), административно обусловленного направления (М. Вебер и др.), личностных и поведенческих концепций (А. Маслоу и др.) [1].

Управление изменениями – это эффективная технология в современной мировой экономике, и достаточно сложная деятельность, которая должна базироваться на тщательно обоснованной научной основе. В настоящее время в связи с быстрыми изменениями мировой экономики, трансформациями рынка медицинских услуг, коронакризисом и его последствиями, санкционным давлением в сфере здравоохранения, важность результативно проводимых изменений в медицинских организациях трудно переоценить. Только такой подход позволяет организации стабильно развиваться в условиях стремительно меняющейся окружающей среды, максимальной степени турбулентности и неопределенности, поэтому жизнеспособность и дальнейшее развитие организаций невозможны без постоянной работы над управлением изменениями.

Множественные проблемы национальной системы здравоохранения, включая ненадлежащий уровень социально-экономической эффективности ее деятельности и низкий уровень удовлетворенности населения предоставляемыми им медицинскими услугами, становятся причиной ее постоянного реформирования и различного рода модернизационных изменений, происходящих в отрасли [3].

Очень важно, и в этом плане доминирующей целью антикризисных управленческих воздействий становится формирование общего видения и миссии организации, ее целей и путей стратегического развития [2].

С целью нивелирования выше обозначенных проблем, становится целесообразно рассмотреть теоретические аспекты управления организационными изменениями в организациях сферы здравоохранения.

Основоположителем всех современных моделей организационных изменений считается Курт Левин (1890–1947), на основе его взглядов сформировались новые направления в социальной психологии и многих других научных направлениях.

Сущность модели организационных изменений, описанная К. Левином, представлена на рис. 1.

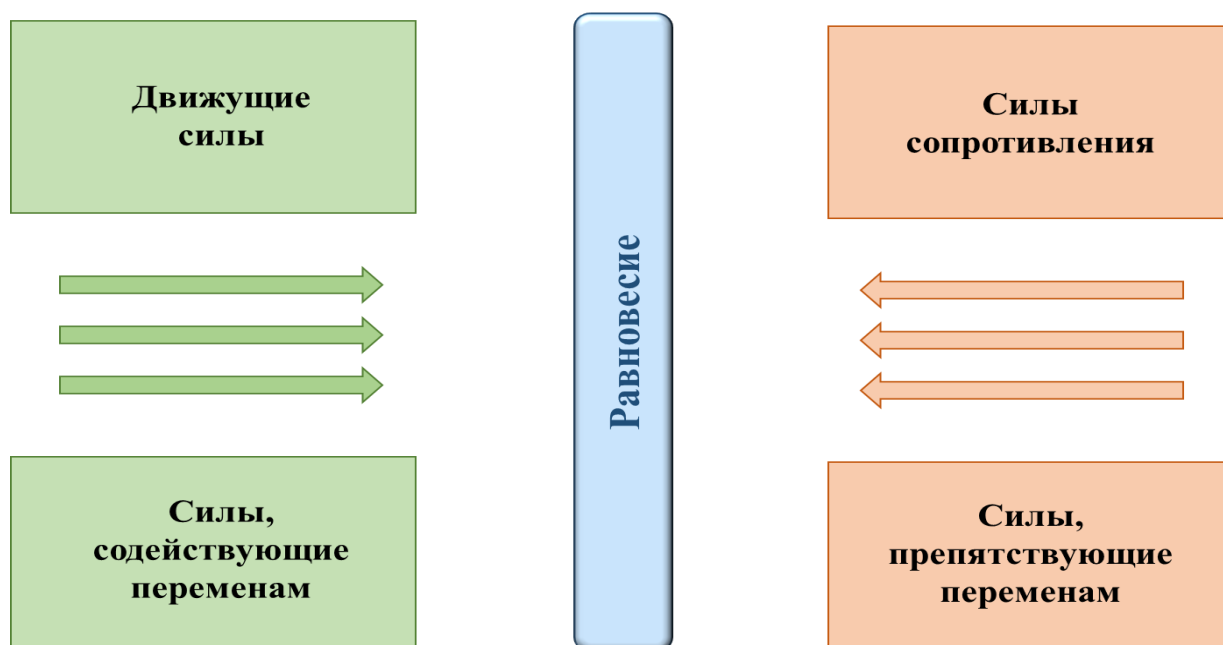


Рис. 1 – Модель равновесных сил К. Левина Источник: [4, с. 66].

Стабильное состояние организации возможно при воздействии на нее как трансформирующих (движущих) сил, так и сдерживающих факторов. Работая с этими факторами, можно менять состояние организации, при этом большое значение имеет взвешенное и грамотное воздействие на данные силы, это необходимо для исключения опасности полного разрушения баланса в системе.

К. Левин выделил 3 последовательных этапа организационных изменений:

1) «размораживание» — отказ от прежних методов работы;

2) «движение» — осуществление действий по изменению поведения персонала;

3) «замораживание» — фиксация новой организационной структуры и отказ от прежних методов работы.

Описанный способ практического внедрения изменений в деятельность организации считается «золотым» стандартом в современном менеджменте. Стоит отметить, что методы организационных изменений, которые подробно рассмотрены за последние десятилетия, являются усовершенствованными пяти, семи, девятифазными моделями внедрения изменений рассмотренной концепции [5].

Авторами еще одной модели являются исследователи Н. Нория и М. Бир. Особенностью их подхода является то, что они акцентируют внимание на приемах практического менеджмента: либо на структурных составляющих, либо на процессных нюансах управления изменениями (теория Е – экономическая, теория О – организационная) [6].

Теория Е основывается на тезисах:

- основная цель существования организации – финансовая прибыль;
- важность эффективной реализации целей;
- достижение приемлемых результатов контролируют собственники.

Теория О основывается на тезисах:

- организация представляется в виде саморегулирующейся системы;
- важность постоянного повышения социального, ценностного и культурного уровня сотрудников.

Руководящие работники, которые придерживаются теории Е, стараются выстроить более жесткую иерархическую структуру, занимаются формированием эффективной организационной структуры.

Приверженцы теории О стремятся повысить качество человеческого капитала среди сотрудников организации.

Сравнение двух описанных теорий представлено в табл. 1.

Сравнительная характеристика теорий *Е* и *О*

Характеристика	Теория <i>Е</i>	Теория <i>О</i>
Цель	Рост прибыли	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующего типа
Объект изменений	Структура и системы	Организационная культура
Отношение к планированию	Изменения планируются заранее	Реагирование на перспективные возможности
Мотивация стимулов	Материальное (финансовое) стимулы	Комплекс разных стимулов
Участие консультантов	Периодические/постоянные консультации	Кратковременные консультации в начале изменений

Источник: [5 с 33].

Одной из самых популярных на сегодня методик управления изменениями является концепция, предложенная Джоном Коттером. Данный исследователь учредил консалтинговую организацию, которая внедряет в практическую работу авторскую 8-этапную методику управления изменениями, представленную на рис. 2.

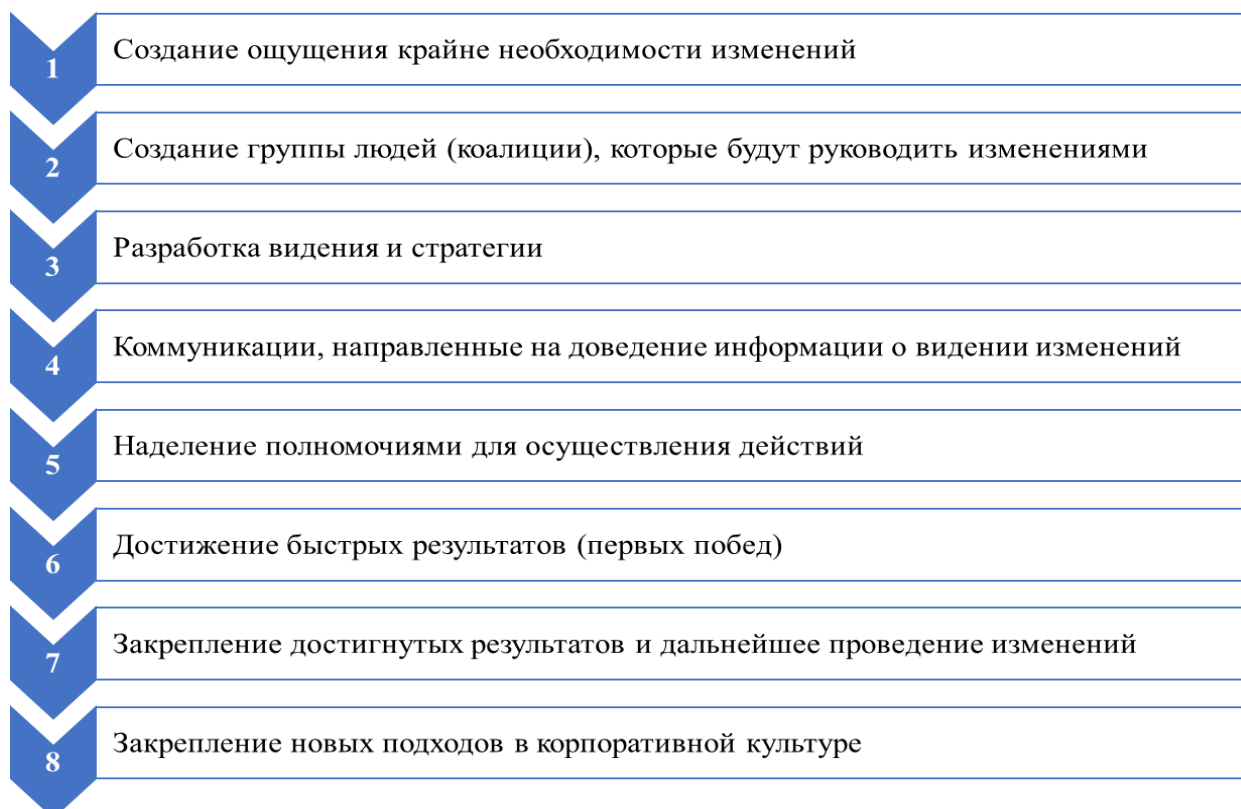


Рис. 2 – Восемь этапов организационных изменений по Д. Коттеру

Источник: составлено автором на основе [7 с. 71].

По мнению Д. Коттера, наиболее эффективным способом организации изменений является акцент на переменах в отношениях. Наблюдая за многими компаниями и консультируя их руководителей, исследователь сделал вывод, что любые изменения обязательно должны пройти несколько последовательных стадий.

Если какой-либо этап пропустить или не придать ему должного значения, устойчивого развития компании не будет, несмотря на видимые кратковременные положительные эффекты.

В современной управленческой практике к настоящему времени разработано множество методов и моделей управления изменениями.

В начале 21 века Бостонская консалтинговая группа представила специализированную методику DICE (Duration — Integrity — Commitment — Effort) [8].

Данная методика призвана помочь в оценке предполагаемых изменений при трансформации организации. Перспективность любого проекта зависит от ряда факторов: организации персонала, длительности проекта, способности организации изменяться, наличия или отсутствия дополнительных усилий, мотивации сотрудников и руководящего звена.

Дж. и П. Веберы считают, что успешность проекта во многом зависит от организационной культуры, а оценить уровень такой культуры помогут следующие моменты:

- 1) степень доверия работников организации к руководящему составу компании;
- 2) степень восприятия работниками эффектов лояльности руководящего состава;
- 3) восприятие подготовленности организации к трансформации;
- 4) вовлеченность работников;
- 5) определенность целей;
- 6) автономность.

Оценка состояния готовности организации к изменениям по способу Б. Палмера состоит из трех последовательных этапов:

- 1) оценка всех текущих показателей деятельности организации (финансовых, временных, ресурсных и т. д.);
- 2) сопоставление усилий для нужд текущей работы с усилиями для проведения предполагаемых изменений;
- 3) окончательный анализ готовности организации к планируемым изменениям.

Еще один вариант подхода был предложен исследователями С. Харрисом и А. Арменакисом [9].

Этот подход основывается на тщательном аудите планируемых изменений, а также взвешенной оценке реакции сотрудников компании на предполагаемые трансформации. Что касается подготовки сотрудников к предстоящим изменениям, необходимо придерживаться нескольких простых правил, позволяющих сгладить реакцию работников на грядущую трансформацию. Это разъяснение различий между текущим и будущим положением дел, эффективности предполагаемых мероприятий, выгоде для сотрудников и самой организации.

Еще одной распространенной, с точки зрения современной практики моделью по управлению организационными изменениями, является методика ADKAR [10].

Данная методика была разработана известной компанией Prosci и применяется на практике в нескольких сотнях организаций по всему миру. Эта модель обращает внимание, прежде всего, на человеческую составляющую в процессе управления запланированными изменениями.

Такой подход позволяет наметить наиболее актуальные этапы для предполагаемого изменения, разбить процесс трансформации на отдельные составные части. Данная стратегия позволяет минимизировать возможность провала предполагаемых изменений. Методика ADKAR во многом основывается на учете человеческого фактора, то есть полноценной подготовки

работников к предстоящим изменениям. Именно так и расшифровывается рассматриваемая аббревиатура: А (awareness) — осознание важности перемен; D (desire) — стремление производить перемены; К (knowledge) — знания; А (ability) — способность реализовывать трансформации на практике; R (reinforcement) — стимулирование к работе.

При этом рассматриваемая модель функциональна лишь в случае положительных значений всех показателей. Если хотя бы один из них равен 0, то все произведение так же будет равняться 0.

На практике управления организационными изменениями в сфере здравоохранения может использоваться как специально созданный инструментарий, так и общий для многих направления менеджмента.

1. Стратегический менеджмент. На начальном этапе планирования новой организационной системы производится анализ самых разнообразных факторов внешней среды - анализ STEP-факторов, его расширенная версия PESTEL(I) – анализ юридического, политического, социального, делового, ценностного характера.

В этом контексте очень востребован и актуален SWOT-анализ. Последний представляет собой анализ ряда переменных, которые характеризуют текущие внешние и внутренние условия, положительные и отрицательные стороны текущего положения дел в организации. Анализ данных переменных позволяет более тщательно подготовить план предполагаемых к практической реализации изменений.

2. Управление качеством на начальном этапе планирования изменений. Для этого необходимо проанализировать текущие проблемы и противоречия, которые являются причиной для предполагающихся к реализации изменений. Методы предполагают использование графиков Парето для выделения приоритетов: диаграмм «причины и следствия», причинно-следственной диаграммы К. Исикавы «рыбий скелет» При этом анализ таких причин проводится с составлением соответствующих графиков, наглядно показывающих структуру проблем несоответствия организации по отношению к

окружающей реальности. Возможно применение специализированного анализа Кано (разделение рассматриваемых характеристик по степени необходимости и привлекательности).

3. Теории организации и организационного поведения. Данные методики помогают проанализировать организацию как комплексную систему и совокупность составляющих ее элементов. Для определения тех переменных системы, которые будут изменяться, могут применяться следующие инструменты модель М. Сейнер, 6 ячеек Вейсборда, 7С МакКинси и другие.

4. Специальные методики определения текущего этапа жизненного цикла медицинской организации. Многие исследователи отмечают, что внезапно возникающие проблемы могут быть признаком так называемой «болезни роста». Точное определение текущего этапа жизненного цикла организации позволяет верно оценить возникшие проблемы и выработать актуальный план по реализации эффективных, актуальных изменений.

Вопрос практического внедрения любых изменений требует от управленческой системы тщательной оценки баланса сил. Это связано с тем, что усиление движущих сил совместно с минимизацией сдерживающих сил способствует смене отношения к предполагаемым новшествам в положительную сторону.

Подводя итог проведенному анализу, можно сделать следующие **выводы**:

1. При подготовке и внедрении организационных изменений в сфере здравоохранения всегда необходимо учитывать, что состояние организации поддерживается за счет баланса сил, содействующих и противостоящих изменениям.

2. При управлении организационными изменениями необходимо учитывать, что любое изменение в организации должно пройти несколько последовательных этапов для успешного внедрения изменения.

3. Учитывая взаимосвязь науки управления организационными изменениями с другими сферами управленческой науки, необходимо использовать широкий спектр инструментов для достижения необходимой

поставленной цели, а также специфические особенности медицинских организаций, где ключевым фактором успеха является качество, доступность медицинских услуг и сервисные характеристики, а также удовлетворенность потребителя.

Библиографический список:

1. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2019. – 192 с.
2. Ермакова С.Э., Еремин Д.А., Машнинова Ю.В. Кластерно-ориентированный механизм взаимодействия организаций как эффективный инструмент антикризисного управления в системе здравоохранения. Москва, 2022.
3. Ермакова С.Э., Козырева Н.И. Эффективная корпоративная культура в организациях здравоохранения как инструмент антикризисного управления. – РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение – 2021. – № 1. – С. 74-82.
4. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
5. Михненко, П. А. Методология математического моделирования и анализа процессов управления организационными изменениями: диссертация доктора экономических наук: 08.00.13. – Москва, 2017.
6. Николаев Д.В. Концептуальные подходы к управлению и оценке эффективности процессов организационных изменений на предприятиях // Вестник Академии знаний. – 2019. – №34 (5.) – с.191-198.
7. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учебник / П.А. Михненко. – Москва: Синергия, 2019. – 190 С.
8. Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
9. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 390 с.

10. The Prosci ADKAR Model – URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата обращения: 04.05.2023). – Текст: электронный.

References:

1. Milner, B.Z. Organization Theory: Textbook. / B.Z. Milner. – М.: Infra-M, 2019. - 192 p.

2. Ermakova S.E., Eremin D.A., Mashninova Yu.V. A cluster-oriented mechanism for interaction between organizations as an effective tool for crisis management in the healthcare system. Moscow, 2022.

3. Ermakova S.E., Kozyreva N.I. Effective corporate culture in healthcare organizations as a tool for crisis management. – RISK: Resources, Information, Supply – 2021. – №1. – P. 74-82.

4. Freilinger, K. Change management in the organization / K. Freilinger, J. Fischer; lane with him. N.P. Beregovoy, I.A. Sergeeva. – М.: Chamber of Books, 2002. – 264 p.

5. Mikhnenko, P.A. Methodology of mathematical modeling and analysis of organizational change management processes: dissertation of Doctor of Economic Sciences: 08.00.13. – Moscow, 2017.

6. Nikolaev D.V. Conceptual approaches to managing and assessing the effectiveness of processes of organizational change in enterprises // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2019. – №34 (5.) – pp. 191-198.

7. Organization theory and organizational behavior [Text]: textbook / P.A. Mikhnenko. – Moscow: Synergy, 2019. – 190 pp.

8. Kozhevina, O. V. Change management: textbook / O.V. Kozhevina. – 2nd ed., rev. and additional – Moscow: INFRA-M, 2019. – 304 p.

9. Fundamentals of risk management / D. Galai, M. Crowe, V.B. Minasyan, R. Mark. – М.: Yurayt Publishing House, 2019. – 390 p.

10. The Prosci ADKAR Model – URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (access date: 05/04/2023). – Text: electronic.

Для цитирования: Ермакова С.Э., Парфенова Е.А., Управление организационными изменениями в организациях сферы здравоохранения / Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 4. URL: © Ермакова С.Э., Парфенова Е.А., Российский экономический интернет-журнал 2023, № 4