



# Объединяем усилия:

Искусство управления интересами сторон при проектировании больниц

Проект создания и оснащения нового или отремонтированного больничного пространства является очень сложным и его разработкой занимается множество участников с разными интересами. Поэтому достижение оптимальных результатов является сложной задачей, сопряженной с многочисленными рисками. Управление интересами сторон – это подход, учитывающий в деталях разное видение перспектив участниками сложных проектов и дающий проектировщикам больниц мощные инструменты, позволяющие им успешно выполнять функции, облегчающие выполнение таких проектов. Простые и эффективные методы помогают сохранять согласованность всех участников проекта и их движение к общей цели в процессе планирования.

## 1. Определение проекта

Первым шагом является четкое определение цели проекта. Необходимо проанализировать связи заинтересованных сторон с поставленной целью, поэтому четкое и подробное рассмотрение цели и детальное понимание всего того, что ее достижение повлечет за собой, является ключевой предпосылкой к пониманию интересов различных сторон.



## 2. Определение заинтересованных сторон

Строительство новой больницы или значительная модернизация существующей вовлекает в свою орбиту множество самых разных людей. Для проектировщика больницы, стремящегося эффективно управлять общим процессом и оказывать на него влияние, второй необходимый шаг - это получение четкого

представления о том, кто является участниками проекта и кого этот проект затрагивает.

Говоря в целом, мы можем определить следующие группы, которые, как правило, участвуют в проекте планирования больницы, либо имея активную роль, либо подвергаясь значительному влиянию осуществления проекта в более пассивной манере:

- Врачи, медсестры и другой медперсонал, обеспечивающий лечение и уход
- Администрация больницы, управляющая денежными средствами и организацией
- Источники финансирования больниц, решающие бюджетные вопросы
- Архитекторы, строительные подрядчики, поставщики оборудования, предоставляющие разнообразные технические услуги
- Политики, представляющие различные правительственные учреждения
- Регулирующие органы
- Представители местного сообщества

Подобная предварительная классификация должна быть дополнена детальной идентификацией групп и отдельных субъектов, принадлежащих к этим различным категориям. Полученный в результате каталог интересов служит отправной точкой для анализа заинтересованных сторон в процессе их отображения и вовлечения в текущую реализацию стратегии управления проектом.

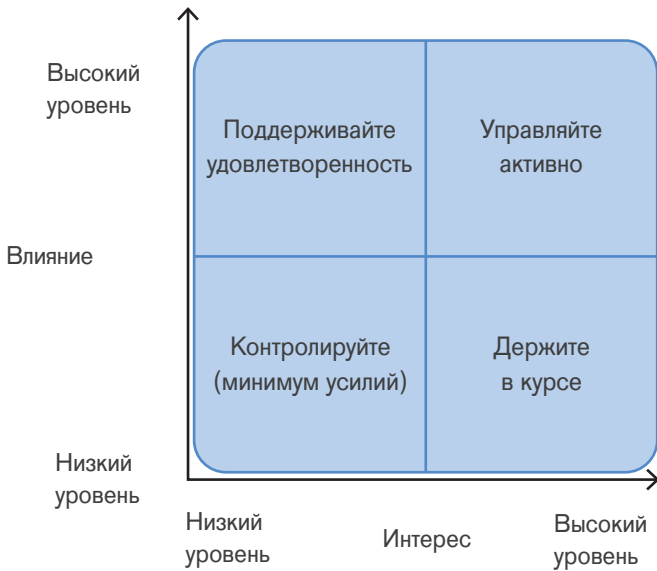
## 3. Описание связей заинтересованных сторон

После определения основных заинтересованных сторон необходимо проанализировать их связи с целью проекта. Три фактора обычно определяются как критические для понимания возможных связей заинтересованной стороны с проектом:

- **Влияние:** Это степень влияния, которое заинтересованная сторона имеет в контексте работы над проектом.
- **Интерес:** Это уровень заинтересованности стороны в отношении работы над проектом и его результатов.
- **Отношение:** Это базовая позиция заинтересованной стороны по отношению к цели проекта (поддержка или сопротивление).

Факторы влияния и интереса могут быть с пользой (и просто) сопоставлены, а отдельные заинтересованные стороны могут быть помещены в один из четырех квадрантов в сетке интерес-влияние; каждый из них определяет базовый подход к стилю взаимодействия, которого следует придерживаться в отношении этой заинтересованной стороны:

Третий фактор – отношение – поможет уточнить стратегию взаимодействия со сторонниками, которых превращают в союзников для продвижения конкретных аспектов плана проекта, и противников, работа с которыми направлена на минимизацию негативного воздействия, которое они могут оказать.



#### 4. Выявление общих принципов

Проектировщики больниц, участвующие в выполнении проекта, могут использовать методы отображения заинтересованных сторон для создания «снимка» своих различных партнеров в проекте планирования больницы. На следующем этапе для успешного согласования интересов в связи с целями проекта решающее значение может иметь определение объединяющей основы для обращения к различным заинтересованным сторонам.

Подход к определению этой общей основы в управлении цепочками поставок и закупками в сфере здравоохранения предлагает так называемая модель «Стоимости, качества и результатов» (CQO), поддерживаемая Ассоциацией управления

ресурсами и материалами здравоохранения. Этот подход направлен на интеграцию факторов стоимости, качества и результата на основе сочетания «интересов медиков, озабоченных вопросами лечения, и администраторов больниц, более озабоченных финансовыми вопросами». (1)

Связь осуществляется на основе знаний и опыта проектировщика больниц и менеджеров цепочек поставок. Их технические знания и участие в закупках с привлечением как врачей, так и администраторов, может быть использовано для развития "междисциплинарного партнерства для оказания медицинской помощи пациентам». Это достигается «за счет слияния и координации клинических знаний и знаний в области организации цепочек поставок, а также за счет лидирующих позиций в области медицины». Ожидаемым результатом этого партнерства, в соответствии с формулировками CQO, является предоставление всеми подразделениями больницы услуг, которые являются безопасными, своевременными, основанными на проверенных данных, эффективными, справедливыми и ориентированными на пациента». (1)

Управление интересами сторон дает проектировщикам средства взаимодействия, позволяющие использовать их контакты с врачами и администраторами для реализации решений, соответствующих представлениям о медицинских услугах, которые разделяют все заинтересованные стороны.

#### 5. Взаимодействие со сторонами проекта

Когда заинтересованные стороны определены, их уровень влияния и интереса, а также отношение проанализированы и нанесены на карту, необходимо разработать индивидуальные планы взаимодействия, соответствующие характеристикам каждой заинтересованной стороны.

Как правило, это приводит к ориентированной на различную степень участия четырехуровневой иерархии взаимодействия, которое необходимо осуществлять с различными типами заинтересованных сторон.

- Информирование

Заинтересованные стороны с низким уровнем влияния, но с более высоким уровнем интереса/законной вовлеченности

необходимо постоянно информировать о решениях, которые будут иметь для них значение. В проекте планирования больницы это может касаться групп пациентов или представителей местной общественности, которые непосредственно не касаются технических деталей планирования, но имеют законную заинтересованность в результатах.

- **Консультации**

Это важно для заинтересованных сторон со средней степенью влияния, но с меньшей степенью интереса. Их нужно держать в курсе, чтобы они положительно относились к работе над проектом, и их потенциальное влияние не препятствовало осуществлению проекта. При планировании больницы в эту категорию могут попасть некоторые типы политических фигур.

- **Вовлечение**

Это важно для сторон проекта с высоким уровнем влияния, причем их интерес к содержанию проектной работы может быть лишь формальным. Их необходимо обязательно вовлечь в принятие критически важных решений, чтобы их право вето не было использовано для торможения работы над проектом. В эту группу входят лица, заинтересованные в планировании больницы и непосредственно контролирующие финансирование и нормативные вопросы.

- **Сотрудничество**

Это заинтересованные стороны с высоким уровнем влияния и интереса, которые должны быть глубоко вовлечены в принятие решений и являются критически важными ресурсами при предоставлении информации о содержании планирования. К этой категории относятся медики, которые будут использовать новые объекты, а также другие важные участники проекта, такие как архитекторы и поставщики. Это основная группа, с которой должен взаимодействовать проектировщик больниц для получения желаемых результатов.

## **Эффективное использование коммуникационных ресурсов**

В современном мире с высокой степенью сетевого взаимодействия и тенденцией к информационной перегрузке проектировщики больниц должны тщательно оценить, какие из множества возможных каналов связи (регулярно отправляемые сообщения

электронной почты, телефонные звонки, публикации в блогах, встречи с представителями общественности, деловые встречи и многие другие) будут служить для успешного функционирования отношений с заинтересованными сторонами. В любом случае, создание продуманного плана активной коммуникации для важных заинтересованных сторон, основанного на результатах составления карты и иерархии взаимодействия, является ключевой частью процесса управления заинтересованными сторонами.



## **Проектировщики больниц обладают уникальными возможностями для реализации управления интересами сторон**

Специфическая роль и арсенал навыков проектировщиков больниц позволяет им выступать в качестве своего рода добросовестных посредников для различных групп заинтересованных лиц. Широкий опыт специалистов по планированию, которые хорошо осведомлены о технических проблемах, постоянно вовлечены в решение бюджетных вопросов, имеют тесные контакты с врачами и медсестрами и знакомы с их клиническими потребностями, дает им возможность взять на себя ключевую роль в реализации решений, наилучшим образом удовлетворяющих разнообразным требованиям. Добавление компактного аналитического подхода управления заинтересованными сторонами к набору инструментов планирования больницы может привести к еще более впечатляющим результатам.

### **Источники:**

1 См. "Cost, Quality and Outcomes (COQ) Summit: COQ and the clinically integrated supply chain." Report of the Association for Health Care Resource & Materials Management, 2018. Ссылка для скачивания: <http://www.ahrmm.org/knowledge-center/resources/report-study/2018-ahrmm-cost-quality-and-outcomes-cqo-report-on-the-clinically-integrated-supply-chain>

**ОТПЕЧАТАНО**

ГЕРМАНИЯ  
Drägerwerk AG & Co. KGaA  
Moislinger Allee 53-55  
23542 Lübeck

[www.draeger.com](http://www.draeger.com)