Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Воскресенье, 27 апреля 2025, 22:44
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 613

От редактора. Уважаемые коллеги, продолжаем разбираться с хронофагией совещаний в нашей медицинской жизни.

В первой части работы изложены результаты исследования, проведённого Еленой Ивановной Гориной в самой обычной российской районной больнице. Для районной больницы совещания оказались дорогим удовольствием – шокирующие 1,8 миллиона рублей в месяц. А при экстраполяции результатов на всю систему здравоохранения можно предположить сотни миллиардов ежегодных затрат. Главные врачи, их заместители, руководители структурных подразделений, врачи, средние медицинские работники и другие сотрудники медицинских организаций страны тратят колоссальное количество времени на участие в совещаниях в ущерб своей основной работе и личному времени.

Проблема совещаний в медицинских организациях усугубляется наличием двух специфических источников. Во-первых, существует объективная потребность в коллегиальном рассмотрении клинических и связанных с ними организационных вопросов. Во-вторых, множество обязательных мероприятий обусловлено обременением медиков административно-распорядительными функциями, и их становится всё больше. Реальная нужда в первых и неотвратимость последних исключают возможность радикального решения проблемы совещаний в медицинских организациях.

В то же время, проблема совещаний не всегда достигает разрушительного предела, как выяснилось в ходе обсуждения публикации в профессиональной среде. По сообщениям коллег, в некоторых медицинских организациях, причём не только в частных, врачей почти не отвлекают от их основной работы с пациентами. Подобные примеры демонстрируют принципиальную возможность освободить самых ценных специалистов от ненужных совещаний и избавиться от наиболее существенных и болезненных для клинической практики потерь. К сожалению, пока их скорее можно отнести к исключениям.

Совещания далеко не всегда приносят пользу, и тогда их называют неэффективными. При этом способов точно, объективно и единообразно измерять их результативность не существует, что следует иметь в виду при обсуждении как самой проблемы совещаний, так и любых концепций повышения их эффективности. Но можно подсчитать затраты, что и показал автор в первой части работы. Во второй части автор глубже погружается в проблематику эффективности совещаний в поисках опоры для возможных улучшений. Андрей Таевский.

Совещания в управлении медицинской организацией. Часть вторая. По ту сторону затрат

Автор: Елена Горина

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Воскресенье, 27 апреля 2025, 22:44
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 613

Редактор: Андрей Таевский

Совещания необходимы в управлении, однако отвлекают на себя значительные ресурсы. Связанные с ними затраты тем больше, чем они проводятся чаще, идут дольше и шире по составу участников. Эти параметры выступают множителями затрат на коллективные мероприятия. Если их не контролировать, совещания могут обходиться слишком дорого.

Предположение о значительных и не всегда оправданных затратах на совещания подтверждается результатами проведённого в одной небольшой больнице исследования[1]. Персонал учреждения в течение месяца регистрировал все встречи, их продолжительность и количество участников. На основе полученных сведений автору удалось подсчитать, во что обходятся совещания – сумма получилась громадной для районной больницы. Совокупные затраты рабочего времени составили 3018 часов или 377 рабочих дней, которые обошлись в 1,82 миллиона рублей за один месяц! Структура затрат также впечатляет: половину, 905 тысяч рублей, составили видеоселекторы с минздравом и вторичные совещания у главного врача и руководителей структурных подразделений.

Так что же не так с совещаниями?

Коротко проблему совещаний можно сформулировать следующим образом: их слишком много и они неэффективны. Они плохо организованы, а их участники принудительно вырываются из рабочего процесса. Вместо заинтересованного участия, вовлечённости, оперативного решения проблем, обмена идеями и укрепления сотрудничества – формализм, принуждение и скука, разрушение рабочего графика, разочарование из-за бессмысленных потерь времени, профессиональное выгорание и увольнения. Всё это вредит как организациям, так и людям[2].

Ожидаемый эффект от совещания редко бывает однозначным – чаще это некая сумма позитивных ожиданий участников. Причём субъективная оценка встреч для коллектива может быть важнее объективно достигаемых результатов. Более того, отношение сотрудников к совещаниям может служить индикатором благополучия внутренней среды организации[3].

Совещаниям присущи такие негативные черты, как отсутствие внятных целей, незаинтересованность участников, отвлечения и концентрация на второстепенных вопросах, затягивание по времени, непринятие важных решений и мер обеспечения их выполнения и др. Всё это оборачивается низкой результативностью совещаний. Улучшение же этих характеристик ведёт к повышению эффективности.

От редактора. Эффективность выражается отношением результата к затратам. Формула общеизвестна, однако когда речь заходит о проведении

Phoca PDF

очередного собрания, устроители о ней тут же забывают. Ни внятной цели, ни ожидаемого результата, ни минимизации затрат. Мысль движется в противоположном направлении – повестку (если она вообще есть) пошире, чтоб ничего не забыть, пригласить (обязать) побольше народу, чтоб все всё сразу узнали, да обсуждать до упора, раз уж собрались. Неудивительно, что практический выход при таком подходе стремится к нулю, а затраты – к бесконечности. Только их никто не подсчитывает, как и результативность не оценивает. В формуле эффективности совещаний и числитель, и знаменатель, как правило – неизвестные, и чаще приходится полагаться на субъективную оценку.

И ещё один момент, который я не могу оставить без внимания. Если сконцентрироваться на одних затратах, то самым эффективным совещанием будет то, которое не только не проведено, но и не планировалось, не обсуждалось и не приходило в голову, поскольку даже обдумывание идеи поглощает время. Обсуждение возможной встречи, её планирование и подготовка, организация и проведение, принятие решений и мер обеспечения – всё это с нарастающим итогом отнимает ресурсы. Однако рассуждения о затратах безотносительно к результатам лишены смысла, на ноль делить нельзя. Если результат достижим без проведения собрания, то следует говорить о наличии различных способов достижения того или иного результата, и их преимуществах, включая эффективность. Например, если результат состоит в своевременной и точной передаче информации внутри организации, то сравнивается эффективность каналов коммуникации, где совещание – один из вариантов. Тогда ошибки деления на ноль не возникает – вместо несостоявшегося совещания в знаменателе окажутся затраты на другой способ взаимодействия, более подходящий для достижения данного результата. В таком случае, можно надеяться и на повышение общей эффективности управления. То же касается принятия решений, выполнения поручений и т.д. Однако вернёмся к статье.

Коммуникация имеет значение

Одновременная передача информации многим адресатам на собрании выглядит рационально. Может казаться, будто экономия растёт с числом участников, хотя в действительности экономится лишь время организаторов совещания. Затраты же организации увеличиваются пропорционально времени, проведённому сотрудниками на заседаниях.

В наши дни существует немало результативных и более дешёвых способов коммуникации. Для информирования коллектива подойдут объявления на стенде или корпоративном сайте, рассылки по электронной почте, sms или в мессенджерах, видеоконференции. Индивидуально и в группе можно воспользоваться теми же средствами, переговорить лично, по телефону, видеосвязи или в чате, отправить аудио-, видео- и текстовые сообщения и т.д. Более управляемый и безопасный способ – взаимодействие в

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Воскресенье, 27 апреля 2025, 22:44
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 613

автоматизированной системе управления (АСУ) или медицинской информационной системе (МИС).

Средства коммуникации имеют свои преимущества и недостатки, и для решения разных задач используются различные способы связи[4]. Организациям стоит их проработать и время от времени пересматривать, добиваясь улучшений.

Затраты на информационный обмен влияют на стоимость принятия решений – другого важного повода для проведения совещаний. Градацию стоимости решений в зависимости от способа коммуникации можно схематично представить в виде лестницы. Временные и финансовые затраты в предложенной Глебом Архангельским модели возрастают с каждой ступенью вплоть до совещаний – самого дорогого способа (схема.1).

Схема 1. Градация стоимости решений в зависимости от способа коммуникации

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Воскресенье, 27 апреля 2025, 22:44
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 613

Дешевле всего стоят самостоятельные решения сотрудников. К тому же, они быстро принимаются и реализуются. Однако сотрудникам нужно быть готовыми принимать ответственные решения, обладать необходимыми компетенциями и полномочиями. Задачи, пределы полномочий и ответственность должны быть чётко определены и закреплены в локальных регламентирующих документах. Но самое главное условие, безусловно, это доверие в коллективе. Нет доверия – никакие разрешения не помогут.

Если вопрос выходит за пределы компетенции данного сотрудника, возникает потребность во взаимодействии между ним и уровнем принятия решения, включая все промежуточные уровни. Принятие решения может быть делегировано, а в реализацию решения могут быть вовлечены разные сотрудники и структуры, и все они должны между собой взаимодействовать. Решение проблем может затягиваться, что связано с дополнительными временными и финансовыми затратами, которые тем выше, чем менее самостоятельны сотрудники в принятии решений.

Средства коммуникации везде имеют значение. В каждом конкретном случае оптимальный выбор зависит от содержания задачи, характера информационного обмена, состава участвующих в её решении сотрудников и структурных подразделений организации и других параметров. В то же время, выбор осуществляется в реалиях внутренней среды организации и от неё полностью зависит. Для того, чтобы он не был каждый раз трудным и не приводил сотрудников в замешательство, необходимо разработать информационную политику и правила взаимодействия для всех типичных случаев.

В организации должен быть установлен регламент информационного обмена, определён порядок взаимодействия сотрудников и структурных подразделений при решении различных задач в разных областях деятельности, распределены соответствующие полномочия. Автоматизация рабочих мест при грамотном подходе также может помочь упорядочить, упростить и удешевить коммуникацию.

Производить изменения следует методично и плавно, чтобы они постепенно проникали в отношения и закреплялись в корпоративной культуре. Проработка внутрикорпоративных коммуникаций и переход к более экономичным способам решения проблем создают условия для отказа от проведения ненужных совещаний, что позволяет сэкономить существенные ресурсы.

Блеск и нищета технологий

Пандемия COVID-19 подстегнула компании по всему миру к развитию и применению технологий, позволяющих сохранить управление организованными коллективами в условиях противоэпидемических

Phoca PDF

ограничений. Однако с их снятием ничего не закончилось. Появившиеся технологии, в свою очередь, открыли новые возможности для повышения эффективности управления, включая проведение совещаний в гибридном формате[5].

В то же время, использование технологий сопряжено с определёнными трудностями. Они помогают решать проблемы, но и всегда добавляют новых. Не нужно думать, будто переписка в чате ничего не стоит компании – это иллюзия. Так, по данным одного недавнего опроса с охватом 1200 офисных работников треть респондентов признались, что тратят на служебную переписку не менее четырёх часов в день[6].

Если вы целиком полагаетесь на технологии, они превратят принятие решений в непроходимый квест, а жизнь организации – в хаос. Для того, чтобы они действительно приносили пользу, уровень организационной культуры должен быть достаточно высок, а участникам нужно обладать специфическими навыками[7]. Желательно организовать обучение и обмен опытом, и это снова расходы.

Совещания действительно самый дорогой способ решения проблем, однако необходимый. Управленческая задача состоит в том, чтобы минимизировать затраты на решение проблем без ущерба для результативности либо увеличить отдачу от решений без лишних затрат. Способам повышения продуктивности совещаний будет посвящена следующая часть работы.

Использованные во второй части материалы:

1. Горина Е.И. «Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть первая. Стихийно организованное бедствие» (под ред. А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 202.
2. Perlow L.A., Hadley C.N., Eun E. «Stop the meeting madness. How to free up time for meaningful work». – Harvard Business Review (HBR) Magazine (July-August 2017).
3. Geimer J.L. et al. «Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements» // Journal of Business Research. 2015. Vol. 68. No. 9. pp. 2015-2026.
4. Бородин Г.В., Петренко Е.С. «Коммуникации в организации: подходы к пониманию, принципы и барьеры» // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т.10, № 3. – С. 899-914. – DOI 10.18334/lim.10.3.118523.
5. Herring M.L., Murphy K. «The virtues of virtual: How executives are successfully designing remote work and meetings». – Bain & Company, Inc., Insights, March 2021.
6. Скрипниченко П.В. «Россияне стали в 2-3 раза больше времени тратить на рабочие переписки в мессенджерах». – СКБ Контур. Новости и аналитика. 21.02.2024.
7. Naomi Stanford «“Meetings are indispensable when you don’t want to do anything.” John Kenneth Galbraith». – Organization Design

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Воскресенье, 27 апреля 2025, 22:44
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 613

May 27, 2012.

Для цитирования:

Горина Е.И. Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть вторая. По ту сторону затрат (под ред. А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 203. https://www.zdrav.org/index.php/orgmed/203-effektivnost-med-soveschanij.

Всегда ваш, Андрей Таевский.

Обсудить в Телеграм
Обсудить вКонтакте
Каталог решений Здрав.Биз
Сайт автора: Елена Горина.

Phoca PDF