Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 05 мая 2025, 20:40
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2080

От редактора. Уважаемые коллеги, в нашем разборе проблемы эффективности совещаний мы подошли к самому главному вопросу: что делать?

На него можно ответить по-быстрому – благо, «готовых рецептов» в наше время хватает. Воспроизвести любой приглянувшийся из них ничего не стоит, и можно также без особых усилий предложить к нему какие-то усовершенствования. Или сделать краткий обзор, предложив несколько вариантов на выбор. Только в реальной практике чужие рецепты работают либо плохо, либо никак – всё же, в каждой медицинской организации есть своя специфика. Всегда полно нюансов, которые «готовыми рецептами» не учитываются, однако в том, что касается качества управленческой «стряпни», именно они будут определяющими.

Чтобы получать хорошие практические результаты, заимствованный опыт необходимо адаптировать, а для этого нужны знания и понимание взаимосвязей процессов и психологии взаимоотношений. Поэтому мы выбрали небыстрый, но более надёжный ответ: методично исследовать проблему, чтобы обрести знания и понимание, достаточные для выработки собственных решений, и поделиться ими с вами.

В первой части статьи была подробно рассмотрена избыточно-затратная часть проблемы совещаний на примере обычной российской районной больницы на основе данных, полученных Еленой Ивановной Гориной.

Во второй части работы были исследованы содержание понятия эффективности применительно к совещаниям и возможности её определения, а также значение коммуникаций, способов принятия решений и других факторов, влияющих на эффективность управления.

В третьей части работы автор делится некоторыми способами увеличения полезной отдачи от совещаний. Узнайте, как сэкономить на совещаниях, где это возможно, и как повысить эффективность тех затрат, которые устранить нельзя. Приятного чтения! Андрей Таевский.

Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть третья. В поисках продуктивности

Автор: Елена Горина
Редактор: Андрей Таевский

Проблема совещаний в последние годы небезосновательно привлекает всё больше внимания учёных и представителей бизнеса. Отечественная система здравоохранения страдает от неё не меньше любой другой отрасли в любой другой стране. Об этом убедительно свидетельствуют результаты авторского исследования, проведённого в обычной российской районной

Phoca PDF

больнице[1].

Опасения в чрезмерных затратах на совещания и их неэффективности справедливы для российских медицинских организаций. Анализ материала исследования и данных из других источников позволил коротко сформулировать проблему совещаний: их слишком много и они неэффективны, они плохо организованы, а их участники принудительно вырываются из рабочего процесса[2].

Избавиться от неоправданных трат

В формуле эффективности в знаменателе находятся затраты. В случае исследования эффективности управления в части совещаний львиную долю затрат составляет оплата труда заседающих. Их можно рассчитать путём произведения числа мероприятий, их средней продолжительности, среднего количества участников и их средней заработной платы в единицу времени. Соответственно, уменьшение любой из этих переменных ведёт к сокращению затрат и росту эффективности управления в данной области.

Поскольку средний уровень заработной платы в данном контексте следует учитывать в качестве константы, общая рекомендация увеличения эффективности через сокращение затрат состоит из следующих пунктов:

- откажитесь от ненужных совещаний, вы ничего не теряете;
- замените совещания, нужда в которых не очевидна, более экономичными способами достижения целей, в которых обычно проводится то или иное совещание;
- сократите время совещаний, выявив и исключив все факторы их затягивания, насколько это возможно;
- ограничьте состав участников каждого совещания исключительно теми сотрудниками, чьё присутствие на совещании принесёт организации больше пользы, нежели выполнение ими в это время своих непосредственных обязанностей.

В таком ответственном деле нужно сохранять здравомыслие. Совещания являются одним из важнейших инструментов управления, а полный отказ от них может обернуться потерей управления организацией, поскольку коллектив теряет общность целей и утрачивает смысл совместной деятельности. Невозможно не согласиться со Стивеном Рогелбергом: задача состоит не в том, чтобы отказаться от совещаний, а в том, чтобы сделать их более рациональными, продуктивными и полезными[3].

Неуловимая эффективность

С затратами на совещания не всё так однозначно, как может показаться при опросах и расчётах. Сотрудники в любом случае получат свою

Phoca PDF

зарплату, вне зависимости от того, как проведут время совещания – будут на нём присутствовать, или отсутствовать. И если их присутствие принесёт больше пользы, значит, выгоднее их пригласить. То же касается самих совещаний – если оно действительно нужно и потраченное на него время стоит своих денег, значит, следует его провести. Вопрос целесообразности, правда, не всегда прост.

В поисках продуктивности

В формуле эффективности в числителе находится результат. Результативность совещаний рассчитать не всегда возможно, чаще приходится довольствоваться субъективной оценкой. Т.н.м., если чётко определиться с целью совещания и сформулировать ожидаемый результат, то можно приблизительно оценить степень его достижения, что условно можно принять за результативность.

Проблема ещё и в том, что ожидаемый результат у каждой встречи свой, поэтому оценку результативности совещаний придётся вначале провести для каждого мероприятия отдельно (затраты подсчитывать гораздо проще).

Нужные совещания целесообразны по разным причинам, спектр которых очень широк, от простого информирования до решения сложнейших стратегических вопросов. Формат мероприятия должен соответствовать его целям и задачам, иначе на продуктивность можно даже не рассчитывать.

Различать, чтобы стать лучше

Проводящиеся в организации совещания в большинстве своём типичны. Обычно можно выделить несколько востребованных видов мероприятий, отличающихся друг от друга по предназначению, характеру, области деятельности, составу заинтересованных лиц, продолжительности и другим параметрам. На основе типичных сочетаний этих параметров можно сгруппировать мероприятия для того, чтобы добиться улучшений в каждой группе.

В самом простом варианте, начальная дифференцировка по совету Патрика Ленсиони может ограничиться регулярно проводимыми мероприятиями, распределяемыми на основе уровня решаемых задач – оперативного, тактического, стратегического и концептуального[4]. В приложении к медицинской организации, группы первоначально получатся, например, следующие:

Утреннее оперативное совещание («планёрка», «летучка») представляет собой самый компактный формат мероприятий. Проводится ежедневно у главного врача с участием заместителей и руководителей служб, в клинических отделениях медицинской организации и, по потребности, в

Phoca PDF

других отделах. Продолжительность – в пределах 15 минут, а лучше 5–10 минут. Основная цель – обменяться важной информацией о прошедших сутках, оценить оперативную обстановку, наметить задачи на день. Для полноценной безопасной передачи клинической ответственности необходимо внедрить удобный надёжный метод структурированной передачи информации о пациентах[5]. Время выступлений лучше максимально ограничить – конечно, не в ущерб ценной информации, особенно клинического характера.

Еженедельное тактическое совещание занимает время от получаса до часа (либо до полутора часов, если проводить один раз в две недели), в течение которого необходимо решить все неотложные тактические задачи. В структуру мероприятия рекомендуется включить первым делом краткие, суммарно в пределах четверти часа, отчёты участников по ключевым оперативно-тактическим вопросам, насущным проблемам и важнейшим показателям деятельности в зоне ответственности каждого. На данном этапе следует чётко соблюдать регламент выступлений (1–2 минуты каждое), избегать погружения в детали и пресекать все попытки сходу развернуть дискуссию. Желание сразу высказать сои возражения естественно возникает у многих, и при попустительстве со стороны лидера они превратят любое собрание в пустое препирательство. Повестку лучше окончательно сформировать на основании прозвучавших сведений, а не утвердить заранее, что требует от лидера проявить определённое умение внимание и усердие. Важно, что в повестку включаются исключительно оперативные и тактические вопросы, а все стратегические вопросы должны быть зафиксированы и вынесены для обсуждения в соответствующем формате. Лидеру еженедельного совещания следует также пресекать все попытки (а они будут) делать широкие обобщения и тем самым перевести дискуссию на стратегический уровень, поскольку в противном случае мероприятие окончится ничем и обернётся сожалениями участников о потерянном времени.

Ежемесячная стратегическая конференция предназначена для всестороннего изучения и обсуждения проблем стратегического масштаба, в т.ч. проявившихся на совещаниях тактического уровня. Конференции также должны проводиться регулярно, чтобы предотвратить замусоривание тактических совещаний общими разговорами, риск которого всегда присутствует. В рамках одной конференции может рассматриваться один-два стратегических вопроса, не более. При наличии потребности в решении большего количества вопросов в месяц, лучше не перегружать одно мероприятие, а проводить их чаще, либо по потребности проводить ситуационные (тематические) конференции в дополнение к регулярным. На каждый вопрос в повестке отводится один-два часа времени, что и определяет диапазон общей продолжительности мероприятия – от двух до четырёх часов. Повестка здесь, в отличие от еженедельных встреч, готовится заранее и, как правило, предусматривает предварительную аналитическую проработку вопросов. Аналитическая работа распоряжением

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 05 мая 2025, 20:40
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2080

руководителя должна быть заблаговременно поручена ответственным лицам. Роль лидера на конференции не ограничивается организацией мероприятий и контролем соблюдения регламента. Он должен помочь раскрыться потенциалу каждого участника и направить его к общей пользе. Для того, чтобы добиться устойчивой продуктивности конференций, одного желания руководства, даже и подкреплённого теоретическими знаниями и управленческим опытом, вероятно, будет мало. Есть смысл в специальной подготовке лидеров и коучинге – например, привлечении специалистов по фасилитации и т.п.

Ежеквартальная (или реже) стратегическая сессия нужна высшему руководству для того, чтобы вырваться из повседневной рутины, обратить внимание на ключевые условия благополучия, обычно скрытые за повседневными заботами, и целостно воспринять актуальное общее состояние, стратегию и положение организации в отрасли. На сессии нужно понять, не пора ли пересматривать стратегические цели, задачи и политику организации в непрерывно меняющихся экономических условиях, эффективна ли команда с позиций приоритетов, ценностей, интересов и долгосрочных целей компании. По сути, здесь реализуется концептуальный уровень управления в коллегиальном формате, который позволяет обеспечить устойчивое развитие организации. Для полноценной реализации мероприятия требуется полное погружение всех участников, что подразумевает тщательную командную подготовку по каждой теме, подлежащей рассмотрению на сессии. Свежести восприятия помогут, например, смена обстановки (выезд) и привлечение опытного консультанта – но только пользующегося доверием у всех участников. Продолжительность сессии может составлять один–два дня.

От редактора. Как было показано в первой части статьи, добрая половина собраний, в которых участвуют сотрудники медицинских организаций, навязана ей извне – это видеоселекторы региональных органов управления и главных специалистов, а также вторичные совещания у главного врача, заведующих отделениями и руководителей служб. К сожалению, чаще всего они носят стихийный характер. В представленную схему также не вписываются специфические медицинские коллективные мероприятия, проведение которых обусловлено и урегулировано требованиями, предъявляемыми к деятельности в сфере здравоохранения (врачебная комиссия и подкомиссия врачебной комиссии, консилиум врачей и др.).

Тем не менее, дифференцировка совещаний в медицинской организации, всё же, возможна, а их прицельное совершенствование позволит повысить их общую результативность и, что не менее важно, их восприятие в коллективе. В этом смысле, и польза, и вред от совещаний всегда двоякие – и непосредственные, и опосредованные корпоративной культурой, нужно об этом помнить. Что касается пользы от произвольно взятого совещания, то вряд ли её можно гарантировать, поскольку на неё повлияет множество факторов, не все из которых можно даже предсказать.

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 05 мая 2025, 20:40
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2080

Т.н.м., подход к повышению результативности совещаний через улучшение их качества имеет право на существование. Для его полноценной реализации, правда, придётся определить и описать управляемые параметры качества для совещаний различного типа, научиться их измерять и систематически улучшать. Что, конечно, не просто и не бесплатно. Или же довольствоваться общими рекомендациями тех, кто этим уже занимался.

Полагаю, это принципиально важное уточнение. А следующая, завершающая часть статьи будет самой интересной. Не пропустите!

Использованные в третьей 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. Горина Е.И. «Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть вторая. По ту сторону затрат» (под ред. А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 203.
3. Рогелберг С. Непредсказуемая наука совещаний. Как вывести команду на пик производительности. – Пер. с англ. – М.: Попурри, 2019 г.
4. Ленсиони П. Смерть от совещаний. – Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
5. Выговский Е.А., Фохт О.А. «Повышение эффективности коммуникаций. Передача клинической ответственности средствами МИС» // Менеджер здравоохранения. 2023. С.21–33. DOI: 10.21045/1811-0185-2023-S-21-33.

Для цитирования:

Горина Е.И. Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть третья. В поисках продуктивности (под ред.А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 204. https://www.zdrav.org/index.php/orgmed/204-produktivnost-med-soveschanij.

Всегда ваш, Андрей Таевский.

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

Phoca PDF