Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 21 апреля 2025, 13:48
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2318

От редактора. Уважаемые коллеги, давайте заглянем в будни обыкновенной поликлиники или больницы, каких в России тысячи.

Представьте: утро, главный врач пьёт холодный кофе, потому что уже второй час идёт селектор с Минздравом. Сейчас ему рассказывают, как правильно заполнить ежеквартальную форму, в которой снова какие-то буквы и цифры поменяли местами. В это время в регистратуре скопилась возмущённая очередь. Ожидаемо, когда на дюжину участков всего лишь три терапевта, одна из которых заседает на врачебной комиссии, другая в декрете, а третья – на больничном. Есть ещё фельдшера – выручают, конечно. Неспроста им разрешили «выполнять отдельные функции лечащего врача», что незаметно превратилось в самостоятельную работу участковыми. Только по нескольку специальностей, как врачи, перекрывать они не могут. С «узкими» никакая онлайн-запись по принципу «свободного окна» уже не поможет. Надо бы срочно спасать ситуацию, да приходится высиживать селектор, будь он неладен. Рабочий стол завален жалобами, т.к. местные жители пишут по любому поводу (а их хватает!) во все инстанции сразу, начиная с Президента. Все жалобы спускаются по вертикали вниз и требуют срочного ответа «по существу», и большинство – вчера! А на заканчивающемся, наконец, селекторе, как раз, звучит требование провести срочное собрание коллектива, сегодня, прямо сейчас, «немедленно!». Установка ясна: донести до ответственных лиц все изменения в ценных указаниях и в опостылевшей форме, и непременно доложить об исполнении. Всё бросить, донести, и доложить. Когда, если на подходе следующий селектор? Создаётся впечатление, будто совещание – не просто одна из форм управления деятельностью, а её полная и всеобъемлющая идеальная суть.

В марте в одной из центральных районных больниц Еленой Ивановной Гориной было проведено небольшое исследование временных затрат персонала на совещания. Его результаты были ею обобщены и доложены на II Всероссийской конференции «От пациентоцентричности к человекоцентричности», состоявшейся 8 апреля 2025 года в Томске на базе Сибирского государственного медицинского университета. Для того, чтобы донести очень интересный, на мой взгляд, материал до более широкой профессиональной аудитории, я предложил ей подготовить настоящую публикацию, на что она любезно согласилась. Приятного чтения! Андрей Таевский.

Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть первая. Стихийно организованное бедствие

Автор: Елена Горина
Редактор: Андрей Таевский

Совещания были и остаются неотъемлемой частью управления и командной

Phoca PDF

работы. В то же время, они нередко вызывают у сотрудников ощущение бесполезной траты времени и раздражение. К сожалению, во многих случаях оправданному.

Почему тема совещаний сегодня так актуальна?

До 15% коллективного времени организации уходит на совещания. Менеджеры среднего звена тратят на них уже более трети своего рабочего времени, а высшее руководство – половину! Помимо того, подготовка к встречам занимает в среднем 4 часа в неделю[1].

Умножьте эти цифры на количество офисных работников в любой стране, чтобы получить представление о масштабе явления. На сами совещания и подготовку к ним ежегодно тратятся миллиарды[2,3].

При этом, большинство совещаний непродуктивны. Среднестатистический сотрудник посещает 207 встреч каждый год, из которых 139, или две трети, не достигают поставленной цели и фактически являются пустой тратой времени[4].

К сожалению, явление носит глобальный, тотальный характер, оно не щадит ни страны, ни отрасли экономики. Не стало исключением и отечественное здравоохранение. Потери времени медицинского персонала на немедицинские функции, и прежде всего на совещания, характерны для медицинских организаций страны.

Совещаний много не бывает?

Для того, чтобы проиллюстрировать наличие данной проблемы на конкретном примере, автором в одной из курируемых районных больниц было проведено специальное исследование[5].

Его дизайн был предельно простым: персонал в течение месяца учитывал все совещания и встречи, включая дистанционные, и регистрировал их продолжительность и количество участников. Сводные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Сводные результаты учёта коллективных мероприятий в районной больнице за месяц.

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 21 апреля 2025, 13:48
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2318

№	Вид встречи/совещания	Кол-во встреч	Среднее время/ мин	Всего минут/ часов	Среднее Кол-во участников
1	Утреннее оперативное совещание	26 (в каждом из 12 отделений)	15-28	728 мин-12,1 час (на одно отделение)	8
2	Обучающий семинар	3	48	144 мин-2, 4 час	3
3	Еженедельное совещание у зав. отделением	19	25	456 мин-7.6 час	68
4	Информационное совещание	5	47	235 мин=3,9 час	38
5	Собрание коллектива	6	31	186 мин=3,1 час	54
6	Медицинский совет	14	30	420 мин=7 час	14
7	Врачебная комиссия	5	45	225 мин=3,7час	25
8	Конференции сестринские	2	60	120 мин= 2 час	69
9	Совет сестер	2	36	72 мин= 1,2 час	25
10	Беседа	12	30	360 мин= 6 час	53
11	Совет по качеству	1	54	54 мин	12
12	Совещания у главного врача	28	35	980 мин= 16,3 час	12
13	ВКС	44	75	3300 мин=55 час	8
	ИТОГО	137 встреч(без утренних оперативок)		7286 мин = 121,43 час = 20.2 раб. дня	

Полученные результаты действительно впечатляют! За месяц в самой обыкновенной районной больнице проведено 453 различных коллективных мероприятия, которые по общему времени проведения заняли более двухсот (213,5) часов.

Две трети по количеству (312) от общего числа мероприятий и половина по времени (104 часа) пришлись на утренние планёрки, которые традиционно проводятся по будням в каждом из 12 отделений больницы.

Всех прочих мероприятий состоялось 141, а времени в совокупности они заняли 109,5 часов. Среди них в лидерах как по числу (44), так и по времени (75 минут в среднем, суммарно 55 часов) неожиданно оказалась видеоконференцсвязь с региональным органом управления здравоохранением!

Такие совещания занимают от 20 минут до полутора часов, и носят директивный характер с обязательным личным присутствием участников.

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 21 апреля 2025, 13:48
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2318

Различные отделы министерства и главные внештатные специалисты минздрава нередко проводят совещания параллельно с перекрывающимися составами участников, и сотрудникам больницы приходится буквально разрываться между ними. Причем, информация об очередном мероприятии зачастую поступала буквально за час-два до встречи. Больше всего, конечно же, достаётся главному врачу, от которого, как правило, требуется личное присутствие на каждом таком совещании, сколько бы их ни проводилось.

От «видеоселекторов» регионального минздрава не слишком отстали совещания у главного врача. Большинство таких совещаний были связаны с необходимостью донести до подчинённых информацию, полученную по «селектору». «Немедленно!», что для спускаемых «сверху» директив является обычной практикой. В результате за месяц главным врачом было проведено 28 совещаний общей продолжительностью более 16 (16,3) часов.

За ними по количеству и суммарному времени следуют еженедельные совещания у заведующих отделениями (19 совещаний, занявших без малого 8 часов), «медсоветы» (14 заседаний, 7 часов) и «беседы» (12 событий, 6 часов).

Общих собраний коллектива за месяц прошло 6, и заняли они чуть больше трёх (3,1) часов. Заседаний врачебной комиссии состоялось всего 5, однако суммарно длились они дольше, почти четыре (3,8) часа. Ещё чуть дольше, 3,9 часа, заняли «информационные совещания», которых также прошло 5.

Менее всего в больнице ушло времени на коллективные мероприятия обучающего характера: 2,4 часа на три обучающих семинара, две сестринские конференции по часу каждая, два сестринских совета, длившиеся суммарно 1,2 часа, а также единственный совет по качеству, занявший скромные 54 минуты.

Прозаседавшиеся

Сотни мероприятий, занявших сотни часов в одной небольшой больнице – это много. Однако картина будет неполной, если проигнорировать данные о количестве участников, которых в любом собрании по определению участвует более одного. Среднее число участников – это множитель для времени проведения совещаний, который позволяет оценить суммарные затраты рабочего времени на участие в совещаниях того или иного вида.

С учётом среднего числа участников по суммарным затратам рабочего времени в лидерах также ожидаемо оказались утренние планёрки – они отняли 832 часа, или более сотни рабочих дней!

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 21 апреля 2025, 13:48
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2318

На втором месте оказались еженедельные совещания у заведующих отделениями (538 часов, 67 рабочих дней), на третьем – видеоселекторы минздрава (440 часов, 55 дней). Беседы (318, 40), совещания у главного врача (196, 25), общие собрания коллектива (167, 21), «информационные совещания» (149, 19) и сестринские конференции (138 часов,17 рабочих дней).

Всего совокупные затраты рабочего времени составили 3018 часов или 377 рабочих дней, а без учёта планёрок – 2186 часов или 273 рабочих дня.

Во сколько обходятся совещания обыкновенной больнице?

Умножив полученные значения временных затрат на среднюю оплату труда, можно приблизительно определить цену, которую приходится платить за участие персонала в совещаниях. Для мероприятий, контингент которых однозначно известен, возьмём следующие суммы: для среднего персонала – 400 рублей в час, для врачей – 600 рублей в час, для руководства – 1000 рублей в час, а во всех остальных случаях будем исходить из расчёта 500 рублей в час. Подставляем в расчётную таблицу, и получаем следующее.

В лидеры у нас вновь вырывается видеоконференцсвязь с минздравом с безумными 440 тысячами рублей ежемесячных затрат! Вдумайтесь в эту цифру, уважаемые коллеги!

На втором месте – утренние планёрки в отделениях, они обходятся немного дешевле, в 416 тысяч рублей.

А третье место заняли еженедельные совещания у заведующих отделениями – они обошлись, без малого, в 269 тысяч рублей. И далее следуют совещания у главного врача, их цена 196 тысяч рублей в месяц.

Поскольку такие совещания, по сути, являются шлейфом видеослекторов минздрава, то эти (269+196=) 465 тысяч рублей нужно присовокупить к 440, что даёт… 905 тысяч ежемесячных затрат на одну лишь проводку спускаемых сверху директив! Совсем немного не дотянули до миллиона.

Всё остальное вместе взятое обошлось меньше – без учёта планёрок в отделениях, в каких-то 499 тысяч рублей. А ведь там заседания медицинского совета и врачебной комиссии, сестринский совет, образовательные семинары, совет по качеству и прочие важные мероприятия.

А общие затраты больницы на совещания разного рода, по расчетам с изложенными выше допущениями, составили 1 миллион 820 тысяч рублей в

Phoca PDF

месяц. Солидная сумма.

Во что обходятся совещания российскому здравоохранению?

Поскольку исследование было проведено в самой обычной районной больнице, полученные результаты можно экстраполировать на систему здравоохранения. Конечно же, осторожно, поскольку при этом приходится делать множество допущений.

К примеру, в частном секторе, вероятно, совещаний проводится гораздо меньше, но там, зато, зарплаты кратно выше. Конечно, большинство медицинских организаций – небольшие частные клиники. С другой стороны, есть крупные федеральные сети, а городские больницы обычно гораздо крупнее районных, не говоря уже об областных, краевых, республиканских больницах и федеральных центрах.

Точно рассчитать совокупные затраты на совещания таким способом, разумеется, не получится, но приблизительно оценить можно. Для этого, достаточно умножить полученную сумму в 1,8 миллиона рублей на количество медицинских организаций в стране. В итоге получим что-то около 50 миллиардов рублей ежемесячных затрат и 600 миллиардов годовых.

И это только по затратам на оплату труда персонала медицинских организаций на непосредственное участие в совещаниях, без учёта и всех прочих расходов, связанных с их организацией и проведением. Также не учитывались трудозатраты участников на подготовку к мероприятиям и на реализацию принятых решений, исполнение поручений и контроль их исполнения.

Кроме того, не принимались в расчёт соответствующие затраты органов управления всех уровней, контроля и надзора в сфере здравоохранения, фондов обязательного медицинского страхования и страховых медицинских организаций, общественных советов при органах государственной власти и т.д.

Пусть приведённые расчёты грубы, пусть общую сумму затрат следует поделить на два или даже на три (что вряд ли), она всё равно останется громадной.

В поисках выхода

Работодатели в большинстве своём не осознают, но ощущают бремя совещаний, и пытаются его компенсировать – нередко, за счёт сверхэксплуатации персонала, его перегрузки и даже его личного времени.

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 21 апреля 2025, 13:48
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 2318

Так, 82% опрошенных сотрудников той же районной больницы на соответствующий вопрос ответили, что из-за совещаний им сложно успеть выполнить все свои должностные обязанности в основное время, и они вынуждены чрезмерно уплотнять свой рабочий график, в т.ч. сокращая время приёма пациентов, а также задерживаться на работе.

В управлении организацией без совещаний совершенно невозможно обойтись. Участники исследования назвали несколько их характерных разновидностей, и ни от одной из них невозможно отказаться. В то же время, распределение их по количеству, времени проведения и составу участников нельзя назвать оптимальным. Здесь открываются возможности для некоторого оздоровления ситуации. Другие возможности для улучшений заключаются в качестве самих совещаний – они могут быть более полезными. Те и другие будут рассмотрены автором в следующей части работы.

Использованные в первой части материалы:

1. Ray Williams. «Why Meetings are Hated and Unproductive: What to do About It». – Ray Williams Blog, Jan 28, 2019.
2. Drake Baer, Ivan De Luce. «$37 billion are lost every year on these 12 meeting mistakes». – Business Insider, Jun 6, 2019.
3. STL Training. «The Real Cost of Unproductive Meetings». – Solutions Through Learning, 2018.
4. Owen Gough. «According to research conducted by STL Microsoft Training, 139 pointless and unproductive work meetings occur within SMEs every year costing just under £1 million annually». – SmallBusiness.co.uk, Jan 4, 2018.
5. Горина Е.И. «7 способов сделать совещания эффективным инструментом управления». – доклад на II Всероссийской конференции «От пациентоцентричности к человекоцентричности» 8 апреля 2025 года, г. Томск.

Для цитирования:

Горина Е.И. Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть первая. Стихийно организованное бедствие (под ред.А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 202, https://www.zdrav.org/index.php/orgmed/202-problema-med-soveschanij.

Всегда ваш, Андрей Таевский.

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

Phoca PDF