Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989

От редактора. Уважаемые коллеги, перед вами завершающая публикация цикла, посвящённого проблеме эффективности совещаний.

Ранее были представлены:

- результаты исследования, проведённого Еленой Ивановной Гориной в обыкновенной российской районной больнице, которые продемонстрировали колоссальные избыточные затраты на многочисленные коллективные мероприятия – в первой части статьи;
- возможности и ограничения в определении эффективности совещаний, а также значение коммуникаций, способов принятия решений и других факторов, влияющих на эффективность управления – во второй части работы;
- вопросы продуктивности совещаний, а также способы увеличить их полезность на основе типологии совещаний – в третьей части статьи.

Четвёртая публикация – о качестве совещаний и о том, как можно его улучшить. Она порадует вас своей практической направленностью. Приятного чтения! Андрей Таевский.

Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть четвёртая. Путь к совершенству

Автор: Елена Горина
Редактор: Андрей Таевский

Ненужные совещания, чрезмерные частота и продолжительность коллективных мероприятий, избыточность присутствия в ущерб основной работе и незаинтересованность участников – всё это поглощает огромные ресурсы нашего небогатого здравоохранения[1].

Во многих случаях вместо совещаний могут быть с успехом использованы иные способы и средства информационного взаимодействия, а стремительное развитие коммуникационных и информационных технологий открывают невиданные возможности для повышения эффективности коммуникации и управления организацией[2].

В то же время, совещания являются одним из важнейших институтов управления, без которого организация вряд ли может существовать, не говоря уже об устойчивом развитии. Совещания объединяют коллективы и наполняют смыслом совместную деятельность разных людей с их уникальными характерами и интересами. А самое главное – совещания могут быть полезными по своему прямому назначению. Хотя измерить их полезность может быть непросто[3]. А значит, и управлять ею.

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989

Важнейшими условиями продуктивного совещания можно вслед за Дэвидом Перлом назвать цель, содержание, заинтересованное участие («связь») и контекст[4]. Рассмотрим их немного подробнее.

О целях и содержании

Для того, чтобы достичь ожидаемый результат совещания, он должен быть, как минимум, определён. То есть, у совещания должна быть внятно сформулированная цель, заранее известная всем участникам.

Типичные цели собраний:

- информирование (о проблеме, принятых решениях, изменениях условий и т.д.);
- подведение итогов (отчётные доклады, анализ, обсуждение, принятие, достижения и провалы, поощрение и наказание);
- обсуждение проблем и выработка решений (или только обсуждение проблем);
- выработка и принятие решений по различным вопросам (или только принятие решений);
- распределение задач, раздача поручений, контроль исполнения;
- представление, рассмотрение и утверждение коллективных результатов (исследований, проектов, программ и др.);
- рассмотрение замечаний и предложений сотрудников, поощрение инициатив;
- производство изменений (процессов, команд, отношений, внедрение инноваций);
- просвещение: тренинги, семинары и иные формы обучения;
- мотивация и стимулирование, условия труда и дисциплинарные вопросы;
- координация работы структурных и функциональных подразделений и служб;
- формирование и укрепление корпоративной культуры (конкурсы, активный отдых, совместный досуг и др.).

Цель и содержание мероприятия тесно связаны, они должны соответствовать друг другу. Содержание же отражается повесткой, которая помогает достижению цели тем, что удерживает ход совещания в намеченной канве.

В повестке заседания перечисляются все темы и вопросы, подлежащие обсуждению с кратким описанием и указанием докладчиков. На каждую тему отводится необходимое время («тайминг») с учётом сложности вопросов и приоритетов. Обязательно необходимо привести полный список участников. Также в повестке приводится цель мероприятия и вкратце обосновывается необходимость его проведения, указываются дата и время его начала и

Phoca PDF

завершения, запланированные перерывы[5]. Если совещание предполагает дебаты или голосование, это также указывается в повестке вместе с позициями сторон спора.

Повестку необходимо заблаговременно разослать всем участникам, обязательно обозначив их роль на предстоящем мероприятии – они должны располагать необходимым временем для подготовки к событию. Когда участники заранее знают, что их ждёт, совещание, как правило, проходит в более конструктивном ключе и продуктивнее в целом.

Что не менее важно, проявляемое таким образом внимательное отношение к сотрудникам со стороны руководства и организаторов совещаний положительно сказывается на корпоративной культуре. Некоторые организации даже ввели правило: «Если вас не предупредили о встрече за 6 часов, вы имеете право не приходить на нее».

О заинтересованности и динамике процесса

Заинтересованность участников – важнейшее условие достижения ожидаемого результата совещания. В то же время, даже самые заинтересованные участники не могут поддерживать внимание, вовлечённость и активность на постоянно высоких уровнях на протяжении всего мероприятия, особенно если оно продолжительное.

Как показал Джон Тропман[6], совещания имеют свою динамику, схематично представленную на рисунке 1. Вначале участники погружаются в процесс, и все параметры растут, пока не достигают вершины, которая может иметь форму пика или плато, а затем наступает утомление, внимание начинает рассеиваться, интерес угасает, взамен нарастает раздражительность, чреватая разрушительными конфликтами. Продолжительность фаз может быть разной, но чаще от получаса до часа.

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989



Рис.1. «Колокол энергии совещания» Джона Тропмана.

Планировать большие совещания рекомендуется с учётом характерной для них динамики. В первую фазу совещания целесообразно вносить общие, организационные и небольшие «разогревающие» вопросы, постепенно переходя к более объёмным и сложным. Здесь же можно подвести итоги реализации решений, принятых на прошлых совещаниях, и выполнения участниками соответствующих поручений. На последнюю фазу разумно оставить лёгкие и простые вопросы, доступные утомлённым людям, и тогда же можно поговорить. Самые же трудные проблемы, требующие наивысшей концентрации и усилий участников, лучше разбирать на вершине активности.

Если таких вопросов много или их сложность слишком велика, следует предусмотреть перерыв и отразить его в повестке. Сложные вопросы, возникшие в ходе обсуждения и не предусмотренные повесткой, в большинстве случаев лучше фиксировать и переносить на другое совещание, иначе текущие мероприятие может закончиться ничем.

Необходимо целенаправленно стремиться к достижению консенсуса в вопросах, требующих коллегиального решения. Возражения, даже когда они не высказаны явно или вовсе скрываются, следует выявлять и прорабатывать, поскольку нераспознанное или игнорируемое несогласие

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989

впоследствии приводит к скрытому и явному сопротивлению реализации принимаемых решений в коллективе и блокирует изменения.

Атмосфера совещаний должна располагать к активному участию, вовлечению в обсуждаемые вопросы и раскрытию творческого потенциала каждого участника, и об этом нужно специально позаботиться. Лидерам следует поощрять открытость, дебаты, инициативность и конструктивные конфликты. И, напротив, пресекать все проявления неуважения и перехода на личности, любые попытки «заткнуть рот», высмеять идею или мнение.

Люди от природы обладают разным темпераментом, и на каждом совещании обязательно найдутся те, кто, дай им волю, заполнит собой всё жизненное пространство. И всегда есть те, кто, напротив, предпочитает отмолчаться, а ещё лучше вовсе не быть замеченным, «слиться с фоном». Лидер должен позаботиться о том, чтобы излишняя активность одних или пассивность других не препятствовали извлечению общей ценности из мероприятия. Каждый должен почувствовать себя услышанным, он должен быть твёрдо уверен в том, что его мнение важно для общего дела.

Успех мероприятия также зависит от того, как распределились роли. Кто следит за регламентом и повесткой? Кто составляет протокол? Есть ли признанный лидер? Он один, или присутствуют и неформальные? Как они настроены по отношению руководству? Кто поддерживает порядок? Кто отвечает за достижение результата в той или иной теме? И самый главный вопрос: роли просто разобрали, или они были распределены? Рекомендуется проработать распределение ролей заранее – по крайней мере, при подготовке больших ответственных мероприятий.

Для того, чтобы совещания постоянно, без срывов, приносили пользу, и благоприятно воспринимались сотрудниками, нужно методично прививать культуру поведения. Имеет смысл ввести правила, положительно сказывающиеся на продуктивности совещаний, такие как «один микрофон в эфире», «говори лаконично», «всему своё время», «уважай мнение коллег» и т.д. Неукоснительное соблюдение подобных правил не только помогают сделать мероприятия более полезными, но и, постепенно закрепляясь в корпоративной культуре, оказывают на неё общее положительное воздействие.

О лидерстве и вовлечённости

Будет ли совещание продуктивным и полезным, зависит, во многом, от лидера. Лидерам нужно владеть ораторским искусством, обладать навыками коммуникации и управления временем, и уметь проявлять их на деле. По ходу заседания, особенно в пылу дискуссий по острым и болезненным вопросам, часто возникают потенциально опасные ситуации, обернуть которые к общему благу бывает непросто. Такая задача требует от

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989

лидеров изрядного мастерства и умственных усилий.

На протяжении всего мероприятия лидеру приходится следить за соблюдением повестки и регламента выступлений, направлять ход обсуждения, не позволять дискуссии погрязнуть в детали или уходить далеко в сторону. Очень важно соблюдать баланс: с одной стороны, чтобы достичь цели совещания, нужно придерживаться повестки, а с другой – скучные, излишне формализованные совещания не приносят пользы и формируют у сотрудников соответствующее отношение к мероприятиям. Совещания должны быть живыми!

Извлекать максимальную пользу из совещаний лидерам помогут т.н. «мягкие навыки». Им следует развивать технику речи, осваивать эффективные способы поиска и решения проблем, различные методы и инструменты работы с информацией (структурирование, визуализация, анимация, интерактивные устройства, мозговой штурм и т.д.). Для достижения устойчивых улучшений руководителям следует помогать приобретать полезные навыки всем ответственным сотрудникам – формировать благоприятную для проявления инициатив культуру, организовать обмен опытом, не скупиться на обучение.

Об извлечении и умножении пользы

Протоколирование – важный инструмент, позволяющий извлекать из совещаний больше пользы. Большая часть того, что проговаривается на собрании, без отражения в протоколе очень быстро забывается. В этой связи, хорошей практикой будет неизменно рассылать протокол всем участникам и позже интересоваться у них на предмет появления новых идей в ранее обсуждавшихся темах. Пренебрежение же текстовыми протоколами либо формальное к ним отношение, когда они оформляются единственно для хранения в коробках, напротив, следует признать плохой практикой.

Технические средства, такие как устройства аудио- и видеофиксации, не могут полностью заменить текстовые протоколы, поскольку записи редко пересматриваются, а найти на них нужную информацию бывает сложно. В настоящее время, правда, появляются устройства многоголосого распознавания речи и автоматического протоколирования («транскрибации») записей на основе технологии т.н. искусственного интеллекта. Однако до широкого применения таких средств ещё далеко, а ручное составление протокола дисциплинирует команду, что благотворно сказывается на динамике совещания.

Правильно организованное совещание должно завершаться подведением итогов, что является важнейшим этапом процесса и ответственным делом, требующим от лидера определённых навыков. Необходимо завершить и

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989

резюмировать дискуссию, кратко сформулировать основные идеи, проговорить вопросы, по которым был или не был достигнут консенсус, сформулировать ключевые решения, назначить ответственных исполнителей, вкратце обозначить смысл поручений и сроки их выполнения. Повышению исполнительской дисциплины способствуют справедливое распределение поручений, ясность тезисов, конкретика и чёткая постановка задач.

О совершенстве и совершенствовании

Руководителям не следует переоценивать свои способности проводить совещания, как и к их трезвой самооценке – она наверняка будет завышенной[7]. Хорошо, если организована видеозапись совещаний – понаблюдать за собой бывает отрезвляюще полезно. Достаточно ли убедителен лидер? Хорошо ли поставлена его речь? Нет ли в ней слов-паразитов? В порядке ли мимика и жестикуляция?

Готовиться нужно к каждому совещанию – неважных совещаний не бывает (а если они у вас есть, то спросите себя, зачем?)! Подготовка должна предусматривать разностороннее взаимодействие участников между собой. Чем больше задействованы сложившиеся служебные отношения, тем лучше. Общие задачи развивают командный дух и помогают сформироваться недостающим вертикальным и горизонтальным связям. Что немаловажно, вовлечённые люди охотнее предоставляют обратную связь – важнейшее средство улучшения любого общего дела.

Самый простой и достаточно эффективный способ получить обратную связь – искренний доверительный разговор с сотрудниками. Если между руководством и подчинёнными есть взаимное доверие, все пути к улучшениям открыты. Спросите у коллег, достигнута ли цель совещания, какие у них ощущения (эмоциональная оценка), чье участие в коллективной работе было наиболее продуктивным, что нужно изменить проведении совещаний и т.п. Люди сами всё расскажут – что пошло не так, что можно улучшить, и каким образом.

Однако высокого уровня открытости в организации достичь нелегко, и на пути к нему нужно использовать другие инструменты. Такие как, например, анкетирование и опросы, а также различные иные способы получения обратной связи, такие как «лайки» и анонимные комментарии. Только не нужно делать сложных анкет и применять заумные аналитические методики – чем меньше вопросов и чем они проще, тем надёжнее и честнее будут ответы.

Организациям стоит озаботиться обучением лидеров, регулярно проводить анализ эффективности совещаний, наладить обратную связь и обмен опытом. Внимать критике и рассматривать все конструктивные предложения сотрудников. Настойчиво открывать и закреплять всё хорошее в

Phoca PDF

Категория: Общие и практические вопросы организации медицинской деятельности
Опубликовано: Понедельник, 12 мая 2025, 19:50
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 1989

корпоративной культуре, и избавляться от всего плохого. Таков путь улучшений.

Использованные в четвёртой 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. Горина Е.И. «Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть третья. В поисках продуктивности» (под ред. А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 204.
4. Перл Д. Опять совещание?! Как превратить пустые обсуждения в эффективные. – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013, 2017.
5. Тэппинг Д., Данн Э. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег. – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2009.
6. Tropman J.E. Making Meetings Work: Achieving High Quality Group Decisions. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1996, 206 pp.
7. Рогелберг С. Непредсказуемая наука совещаний. Как вывести команду на пик производительности. – Пер. с англ. – М.: Попурри, 2019 г.

Для цитирования:

Горина Е.И. Совещания и эффективность управления медицинской организацией. Часть четвёртая. Путь к совершенству (под ред.А.Б.Таевского). – ЗдравЭкспертРесурс, 205. https://www.zdrav.org/index.php/orgmed/205-kachestvo-med-soveschanij.

Всегда ваш, Андрей Таевский.

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

Phoca PDF