

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Экономика и управление на предприятии

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

<b>Тема работы</b>
Управление групповыми отношениями в командах

УДК: 331.445:316.9:005.551

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Коноваленко А.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н.		

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Никулина И.Е.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**магистерской диссертации**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗАМ01</b>	Коноваленко Анастасии Александровне

Тема работы:

***Управление групповыми отношениями в командах***

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 103-2/с от 13.04.2022 г.
---	----------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Научно-методические источники. 2. Нормативно-законодательные акты. 3. Материалы НИРМ и преддипломной практики. 4. Информационные источники.
--	---

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание</i></p> <p><i>Процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Теория формирования и управления командной.</p> <p>2. Анализ процесса деятельности командной работы в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».</p> <p>3. Совершенствование процессного управления командой сотрудников.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Основные черты рабочей группы;</p> <p>Рисунок 2 – Классификации рабочих групп;</p> <p>Рисунок 3 – Основные черты команды;</p> <p>Рисунок 4 – Основные тенденции управления сотрудниками в команде;</p> <p>Рисунок 5 – Стили лидерства согласно теории Херси-Бланшара;</p> <p>Рисунок 6 – Проблемы руководителя в случае назначения на должность лучшего сотрудника в отделе;</p> <p>Рисунок 7 – Проблемы руководителя в случае назначения на должность в уже сложившемся коллективе другой организации;</p> <p>Рисунок 8 – Изменения в трудовом законодательстве по регулированию вопросов дистанционной работы сотрудников команды;</p> <p>Рисунок 9 – Структура медицинских организаций в Томской области;</p> <p>Рисунок 10 – Организационная структура ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»;</p> <p>Рисунок 11 – Структура национальных проектов;</p> <p>Рисунок 12 – Схема ответственности сотрудников в разрезе региональных проектов;</p> <p>Рисунок 13 – Пример тестового задания для кандидата при отборе в отдел мониторинга</p>

	<p>реализации региональных проектов;  Рисунок 14 – Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у испытуемых со стажем работы меньше 5 лет;  Рисунок 15 – Степень выраженности социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере испытуемых со стажем работы больше 10 лет;  Рисунок 16 – Мотивационный профиль испытуемых со стажем работы больше 10 лет;  Рисунок 17 – Описание элементов системы SMART;  Рисунок 18 – Компоненты социальной ответственности корпорации.</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., к.ф.н., доцент
Раздел на иностранном языке	Коротченко Т. В., к.ф.н., доцент
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Анализ деятельности организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Analysis of the regional state budgetary healthcare institution "Medical Statistics Bureau" activities
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	14.12.2020 г.

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		14.12.2020 г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Коноваленко Анастасия Александровна		14.12.2020 г.

## Планируемые результаты освоения ООП

Код компетенции СУОС	Наименование компетенций СУОС Направление: 38.04.02 Менеджмент ООП Экономика и управление на предприятии
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК (У) -1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК (У) -2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК (У) -3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 113 страниц, 18 рисунков, 12 таблиц, 71 использованный источник, 8 приложений.

Ключевые слова: команда, мотивация, групповые отношения, взаимодействие, управление, менеджмент.

Объектом исследования является процесс управления командной работой в организации.

Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию командной работы для формирования устойчивых групповых отношений в организации.

В процессе исследования проводились изучение литературы по теме исследования, проведение опросов.

В результате исследования были разработаны мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников, рекомендации по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде.

Степень внедрения: внедрено в части организации тимбилдинга.

Область применения: управленческая деятельность командной работы.

Экономическая эффективность/ значимость работы эффект от внедрения однократного применения предлагаемых рекомендаций составит +5 263,1 руб.

В будущем планируется проведение анализа внедрения предлагаемых мер и рекомендаций.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

**Рабочая группа в организации:** это совокупность сотрудников, объединенных профессиональной деятельностью, выполняющих свои функции и выступающих по отношению к окружающим как единое целое.

**Команда:** это группа людей, имеющая общую цель, обладающая навыками самоорганизации, самоуправления и вырабатывающая собственные эффективные способы решения задач.

**Тимбилдинг:** один из инструментов управления персоналом, задачами которого являются формирование и укрепление взаимоотношений участников команды в целях создания эффективной командной работы

**Ситуационное лидерство:** это подход к управлению людьми, основанный на использовании четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

**Департамент здравоохранения Томской области:** исполнительный орган государственной власти Томской области, входящий в систему исполнительных органов государственной власти Томской области и финансируемый за счет средств областного бюджета.

**Некоммерческая организация (НКО):** это организация, основной целью деятельности которой не является извлечение прибыли и которая не распределяет прибыль между участниками.

**Эффект:** положительный или отрицательный результат, полученный по итогу реализации мероприятия.

**Эффективность:** соотношение эффекта и затрат, понесенных на реализацию мероприятия.

**SMART:** метод постановки целей, позволяющий сформулировать реалистичную и измеримую цель, определить сроки и необходимые ресурсы для ее достижения.

**Индивидуальный план развития:** это документ, описывающий цели и задачи, связанные с профессиональным и личностным развитием

сотрудника, мероприятия, необходимые для этого, и срок, в который будет оцениваться результат



## Оглавление

Введение.....	10
1 Теория формирования и управления командой .....	13
1.1 Основные черты команды.....	13
1.2 Этапы формирования команды и процесс тимбилдинга.....	18
1.4 Проблемы и ошибки руководителя, возникающие в процессе управления командой ..	31
1.5 Цифровое управление командой.....	36
2 Анализ процесса деятельности командной работы в организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» .....	44
2.1 Анализ деятельности организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» .....	44
2.2 Процесс постановки задач командам сотрудников организации .....	57
2.3 Исследование существующей системы управления процессом формирования и мотивации команд в организации .....	63
3 Совершенствование процессного управления командами сотрудников.....	73
3.1 Мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников.....	73
3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде.....	79
3.3 Эффект от внедрения мероприятий командной работы в организации.....	83
4 Корпоративная социальная ответственность .....	90
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности .....	92
4.2 Определение целей и задач программы КСО .....	94
4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО .....	95
4.4 Определение элементов программы КСО.....	96
4.5 Затраты на программы КСО .....	98
4.6 Ожидаемая эффективность программ КСО .....	99
Заключение .....	102
Список используемых источников .....	107
Приложение А Примеры форм статистического наблюдения в сфере здравоохранения .....	114
Приложение Б Первая страница паспорта регионального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» .....	116
Приложение В Первая страница протокола, утверждающего изменения в паспортах региональных проектов .....	117
Приложение Г Сведения о региональных проектах, ответственным органом за реализацию которых является Департамент здравоохранения Томской области .....	118
Приложение Д Письмо Департамента здравоохранения Томской области в адрес Департамента экономики Администрации Томской области.....	121

Приложение Ж Пример процесса документооборота между федеральным органом исполнительной власти и ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» .....	123
Приложение И Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке.....	126

## Введение

Цели каждой организации определяют руководители. Однако процессом реализации целей занимаются рядовые специалисты, которые не всегда замотивированы на их достижение. Задача каждого руководителя состоит в грамотной постановке задач перед командой и выборе подходящих мотивационных инструментов работы в команде.

В современных условиях меняются подходы к организации рабочего процесса менеджера, способы управленческих воздействий на подчиненных, виды взаимодействия между участниками команды. Изначально большинство подчиненных негативно воспринимают любые изменения: они не хотят менять привычный ритм и процесс работы. Мастерство руководителя состоит в том, чтобы преодолеть барьеры консерватизма в команде. Однако руководителю часто не хватает понимания, как действовать в различных ситуациях групповых отношений. В связи с обозначенными проблемами исследование на тему «Управление групповыми отношениями в командах» актуально для менеджеров любых уровней управления, компаний любого размера и организационно-правовой формы. Исследование позволит руководителям более эффективно реализовывать свои управленческие функции в команде, тем самым улучшая психологический климат групповых отношений.

Проблемы, стоящие перед современными компаниями, требуют междисциплинарных подходов, которые в полной мере можно реализовать только в процессе командной работы. Кроме этого, командная работа имеет ряд других преимуществ:

- увеличенная вовлеченность сотрудников в работу;
- нахождение наиболее оптимальных решений задач;
- ускорение выполнения задач;
- команда решает проблемы, которые не может решить один человек;
- развитие навыков разрешения конфликтов участниками команды.

Тема работы в команде часто поднимается в современных книгах и статьях. Среди самых распространенных авторов, занимающихся проблемами управления командами в организациях, можно выделить: Ласло Бока, Тома Демарко, Патрика Ленсиони, Брайана Трейси, Джэффа Смарта, Рэнди Стрита, Джейсона Фрайда, Дэвида и Мэри Шервинов.

**Проблема** данного исследования заключается в поиске ответа на вопрос: «Как можно повысить эффективность групповых отношений в команде?».

**Объектом** исследования является процесс управления командной работой в организации.

**Предметом** исследования послужили управленческие отношения в межгрупповом взаимодействии членов команды.

**Цель** данной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию командной работы для формирования устойчивых групповых отношений в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач, таких как:

1. Выявить основные черты команды.
2. Описать этапы формирования команды и процесс тимбилдинга.
3. Сформировать современные тенденции процесса управления командной.
4. Выявить основные проблемы и ошибки руководителей, возникающие в процессе управления командной.
5. Проанализировать деятельность ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».
6. Описать процесс постановки задач командам сотрудников ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».
7. Исследовать существующую систему управления процессами формирования и мотивации команд в организации.

8. Разработать мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников и совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».

9. Оценить эффект от внедрения мероприятий командной работы в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».

В качестве методов исследования были выбраны изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, интервьюирование, изучение результатов опросов, сравнение, синтез данных по теме исследования.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

1. Предложены пути преодоления низкой вовлеченности сотрудников команды.

2. Сформирован алгоритм формирования оптимальных групповых отношений в командах.

3. Предложены мероприятия по разработке механизма психологически комфортного взаимодействия коллектива команды.

Настоящая работа обладает **теоретической и практической значимостью**. Предложенные пути совершенствования системы управления групповыми отношениями могут использоваться руководителями для формирования психологически комфортного климата в команде. Работа расширяет представление о путях достижения оптимального группового взаимодействия в период организационных изменений в управлении.

В результате проведенного исследования были разработаны мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников, рекомендации по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде, которые предложены к исполнению начальнику отдела мониторинга реализации региональных проектов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».

# 1 Теория формирования и управления командой

## 1.1 Основные черты команды

«Как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете» - так думает Акио Морита, основатель компании «Sony» [27]. Нельзя не согласиться с тем, что успех и конкурентоспособность компании зависят от её руководителей, специалистов и качества взаимоотношений между ними. По форме взаимодействия участников профессиональной деятельности в компании можно выделить рабочие группы и команды. Данные понятия нередко используют в качестве синонимов, однако у них есть некоторые различия, которые нуждаются в рассмотрении [15].

Основные черты рабочей группы согласно В. Устиновой [1] изображены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Основные черты рабочей группы

Определение рабочей группы в организации можно сформулировать следующим образом. Рабочая группа в организации – это совокупность

сотрудников, объединенных профессиональной деятельностью, выполняющих свои функции и выступающих по отношению к окружающим как единое целое. Рабочие группы имеют определенные классификации. Рассмотрим их на рисунке 2.

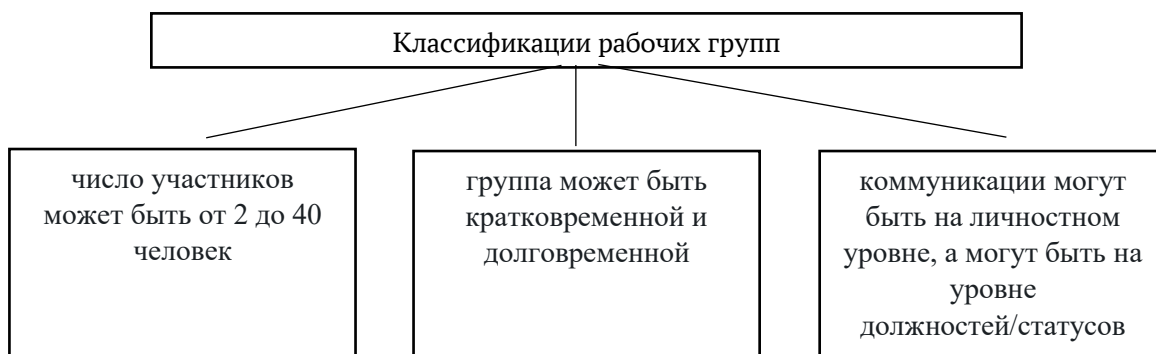


Рисунок 2 - Классификации рабочих групп

При создании рабочей группы для реализации проектов необходимо сформировать положение о рабочей группе, в которое должны входить следующие разделы: общие положения, задачи, функции, права участников, состав и организация деятельности, организационно-техническое обеспечение деятельности рабочей группы. Приведем примеры официальных рабочих групп Администрации Президента Российской Федерации: Межведомственная рабочая группа по вопросам, связанным с изменением климата и обеспечением устойчивого развития, Рабочая группа по вопросам восстановления объектов культурного наследия религиозного назначения, иных культовых зданий и сооружений. Из наименований рабочих групп ясны проблемы обсуждения в рамках рабочих групп: изменение климата и восстановления значимых объектов.

Таким образом, рабочая группа создаётся для решения определенных задач с соблюдением ряда формальных правил и процедур. Основной целью создания рабочих групп является обмен информацией и помощь каждому участнику в выполнении его индивидуальных задач. В таких группах

отсутствует синергетический эффект: её производительность равна сумме индивидуальных усилий участников.

Но что делать, если необходимо решать задачи, требующие высокой интенсивности взаимодействия участников и их взаимозависимости? В таком случае необходимо формировать команду. Команда предполагает большую целевую направленность. В современной литературе существует много определений понятия «команда». Сформулируем наиболее полное определение, исходя из определений, данных Г. Сартан (кандидат психологических наук, основатель и методолог консалтинговой компании «Katarsis Business Group»). **Команда** — это группа людей, имеющая общую цель, обладающая навыками самоорганизации, самоуправления и вырабатывающая собственные эффективные способы решения задач. Команда постоянно меняется, развивается. Она способна сама регулировать и оптимизировать внутреннюю деятельность в отличие от рабочей группы, деятельность которой формально организуется и регулируется специальными документами. Основные черты команды изображены на рисунке 3.

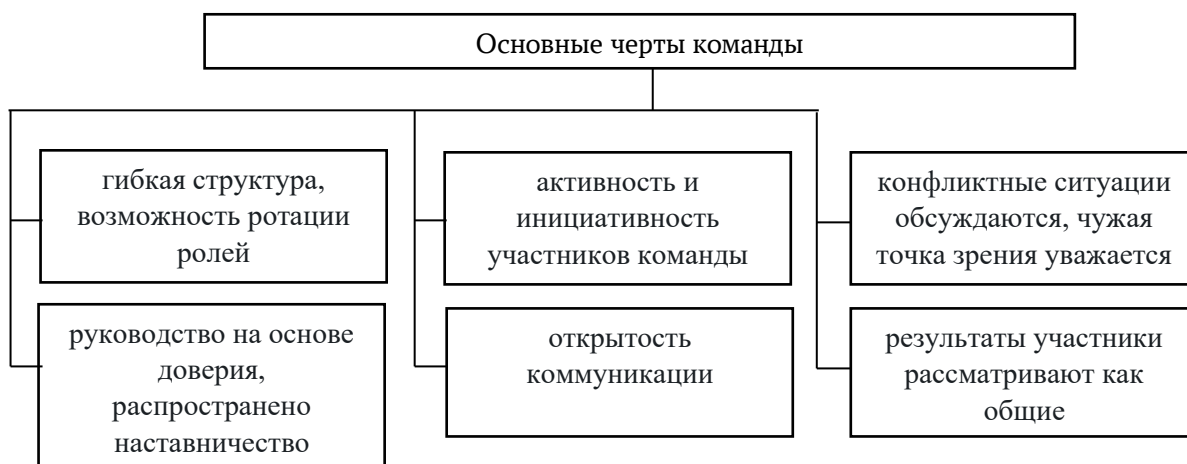


Рисунок 3 - Основные черты команды

При приеме сотрудников на работу важно выбирать специалистов не только с высоким уровнем технических знаний, но и тех, кто готов к командному взаимодействию и взаимопомощи. Основное преимущество



команды состоит в том, что она способна делать сложную работу в сжатые сроки. Комплексный проект, требующий глубоких знаний и компетенции, может быть реализован только в команде по причинам существующих ограничений времени и невозможности одним человеком качественно овладеть знаниями и навыками из разных областей. Процесс работы в команде сопровождается синергетическим эффектом. Это означает, что результат работы команды больше, чем сумма усилий каждого отдельного участника команды. Команда создаёт продукт, который не мог быть создан в условиях рабочей группы.

Однако процесс создания команды сложнее создания рабочей группы. Для того чтобы участник команды мог максимально реализовать свой потенциал, необходимо соблюдение многих факторов: это и достаточные профессиональные компетенции, и личностные особенности, и психологический комфорт рабочего процесса, и соответствие личных интересов командным. Участники команды заинтересованы не только в выполнении рабочих задач, их интерес состоит также в самореализации и получении нужного им профессионально опыта. Иными словами, в командном взаимодействии участники хотят удовлетворить потребности высшего порядка Пирамиды потребностей А. Маслоу [32]. Это доказывает то, что команды создаются даже в неоплачиваемых видах деятельности, где денежное вознаграждение не может быть мотивом взаимодействия. Так, существование и развитие команды, поддержание личных контактов, взаимное обучение могут быть для команды самоцелью.

Между рабочей группой и командой нет непреодолимых различий. В каком-то случае эффективнее создавать рабочую группу, в каком-то – команду. Например, при решении конкретных задач, которые не требуют взаимозависимости участников, а допускают проведение анализа по определенным задачам индивидуально каждым членом группы, оптимальнее будет создать рабочую группу. В условиях высокой неопределенности,

взаимозависимости ролей, наличия единой общей цели и необходимости длительного анализа факторов командный подход будет целесообразнее.

Ясно то, что если есть возможность не формировать команду, а решить задачу усилиями рабочей группы, то нужно создавать рабочую группу. Ведь создание команды требует ресурсов: времени, усилий рекрутера, а иногда и значительного объема финансовых затрат. Кроме того, работа в команде имеет существенный недостаток: длительный процесс принятия итогового решения. К тому же, компромиссное решение команды не всегда самое эффективное. Поэтому до принятия решения о создании команды для выполнения задачи нужно провести анализ следующих критериев задачи:

- выполнение задачи/достижение цели должно быть реализовано в сжатые сроки;
- выполнение задания требует креативного подхода;
- в будущем предполагается повторение выполнения задачи;
- выполнение одной задачи требует привлечения специалистов различных отраслей: программистов, экономистов, юристов;
- невозможно создать структуру работы, при которой сотрудники могут действовать автономно.

Если вышеуказанные критерии выполнения задачи соблюдены, то создание команды для решения такой задачи будет целесообразно. Выполнение задачи с данными критериями будет наиболее эффективно именно в условиях командной работы.

Таким образом, сформулированы основные черты команды: общая цель, соблюдение договоренностей, взаимная ответственность, инициативность участников, гибкость структуры, наставничество.

## 1.2 Этапы формирования команды и процесс тимбилдинга

Психолог Б. Такмен в 1965 году предложил четырёхступенчатую модель групповой динамики: любая команда формируется поэтапно и проходит 4 стадии своего развития [29]. На наш взгляд, модель также актуальна на сегодняшний день. Рассмотрим каждую стадию подробнее.

1. **Формирование команды и адаптация.** На этой стадии происходит распределение ролей, утверждение графика совещаний, режима работы, уточнение состава участников команды. Участники команды настроены оптимистично, ощущают свою причастность, хотят быстрее приступить к делу. Здесь лидеру требуются высокие организаторские навыки и навыки контроля. Лидер должен наладить систему слаженного обмена информацией между участниками, проявлять уважение к их позиции и мнению.

2. **Конфликты и противостояние в потенциальной команде.** На втором этапе происходит понимание участниками коллектива того, что на практике задачи оказались сложнее, чем предполагалось. Некоторые участники ощущают нехватку опыта командного взаимодействия, им кажется, что к их мнению прислушиваются недостаточно, не чувствуют ожидаемого движения вперед. Начинается конкуренция и конфронтация, желание доказать свою точку зрения. Это самый сложный и самый важный этап формирования любой команды. На этом этапе команды часто распадаются. Чтобы этого не случилось, лидеру нужно выполнять следующие действия:

- рассказывать участникам команды, что конфликтная стадия – это одна из стадий развития команды;
- объяснять участникам команды, что разногласия – это неотъемлемая часть рабочего процесса;
- напоминать, каких успехов уже добилась команда;

- проводить встречи, на которых предоставлять слово каждому участнику для высказывания своего мнения;
- если сопротивление выражают один-два человека, то с ними необходимо провести личную беседу тет-а-тет.

На этом этапе важно постоянно возвращать внимание команды к задачам: что нужно предпринять в ближайшее время, кто это должен сделать. Важно установление конкретных временных ограничений, так как иначе работа будет гораздо менее эффективна, а настроения сотрудников станут ещё более негативными. Данный этап нужно преодолеть как можно скорее.

**3. *Нормализация процессов взаимодействия участников потенциальной команды.*** На данном этапе взаимоотношения между участниками становятся спокойнее, участники привыкают к особенностям командного взаимодействия. За время второго этапа правила и процедуры были скорректированы так, чтобы это было удобно всей команде. Участники команды соблюдают эти правила и движутся к общей цели. Все начинают понимать, что совместная работа даёт результаты и каждый чувствует свой вклад. Со стороны может показаться, что взаимоотношения команды на третьем этапе схожи с отношениями на первом этапе. Однако на третьем этапе взаимодействие внутри команды качественно иное: участники больше доверяют друг другу, не боятся высказывать конструктивную критику, испытывают чувство общности. Здесь есть риск возврата к второму этапу. Чтобы этого не произошло, на совещаниях нужно обсуждать ход проекта, вклад каждого участника в него, а лидеру морально поддерживать сотрудников.

**4. *Эффективная работа участников команды.*** На этом этапе команда легко решает возникающие трудности, все механизмы работы налажены. Взаимоотношения между участниками приходят в норму, результаты часто достигаются раньше плановых сроков, сотрудники помогают друг другу и обучают.

Формирование команды – сложный и болезненный процесс. Зная этапы формирования команды, лидеру будет легче преодолевать возникающие трудности с минимальным ущербом для рабочего процесса.

Каждый человек, работая в любой организации, выполняет не только формальную роль, которая связана с его кадровой позицией в ее иерархии, но и неформальную, которую он играет в жизни и работе компании. В процессе совместной деятельности каждый член группы характеризуется определенной степенью влияния на других.

По этому признаку происходит групповая дифференциация, т. е. обретение каждым членом определенного статуса, отличающего его положение от положения других. Рассмотрим, как происходит данная дифференциация в группах и как распределяются роли в командах.

А.И. Китов предлагает следующую классификацию [71]:

- 1) «звезды», к мнению которых прислушивается подавляющее большинство, к которым все тянутся;
- 2) активные члены группы, уступающие по популярности «звездам», но все же достаточно влиятельные, чтобы вести за собой часть группы, а иногда всех ее членов;
- 3) пассивные члены, которые не претендуют на сколько-нибудь существенное влияние на дела группы;
- 4) «изгои», находящиеся в группе, но не оказывающие на нее никакого влияния, изолированные от других;
- 5) из числа «звезд» или активных членов группы стихийно выдвигаются лидеры, так же стихийно (а иногда и сознательно) берущие на себя функцию руководства группой.

В целях создания и повышения эффективности деятельности команды применяют инструменты тимбилдинга (англ.: team – команда, building – строительство). **Тимбилдинг** – один из инструментов управления персоналом, задачами которого являются формирование и укрепление

взаимоотношений участников команды в целях создания эффективной командной работы [28]. Согласно Родиной О.Н. [33] критериями удачно проведенного тимбилдинга будут являться:

- 1) увеличение работоспособности и дисциплины сотрудников;
- 2) рациональное распределение вклада трудовых ресурсов каждым участником благодаря взаимопомощи и взаимовыручке;
- 3) снижение негативного влияния неформальных групп;
- 4) увеличение количества предлагаемых идей, поскольку участники не боятся высказывать своё мнение;
- 5) сотрудники обучают друг друга, благодаря чему возрастает взаимозаменяемость сотрудников;
- 6) каждый в команде чувствует себя ответственным за общий результат, поэтому количество совершаемых ошибок снижается;
- 7) мотивация сотрудников увеличивается без применения материальных стимулов.

Понимание важности командой работы и командного духа существовало ещё в эпоху античности. Более современный вид процесс командообразования приобрел в 40-х годах в Великобритании, Франции и США в виде коллективных спортивных игр. В настоящее время существуют следующие виды тимбилдинга: спортивный, творческий, исторический, психологический, экстремальный и интеллектуальный. Рассмотрим каждый вид тимбилдинга подробнее.

Мероприятия спортивного вида тимбилдинга проводят для коллективов, состоящих из молодёжи. Они проводятся в спортивном зале, на природе или на туристической базе. Это могут быть как классические спортивные игры в волейбол, баскетбол, пейнтбол, футбол, так и командные мероприятия в игровой форме (например, веревочный курс). Преимуществом такого вида тимбилдинга является его относительно невысокая стоимость.

Творческий вид тимбилдинга подходит для людей всех возрастов и включает в себя креативные задания, раскрывающие творческий потенциал сотрудников. Они включают в себя музыкальные конкурсы, танцевальные тренинги, мастер-классы по флористике и живописи, кулинарные поединки, актерские тренинги, снятие короткометражных фильмов. Творческие виды тимбилдинга делают сотрудников более раскрепощенными, раскрывают их эмоциональность, развивают нестандартное мышление.

Исторический вид тимбилдинга представляет собой ролевые игры по мотивам исторических событий. Этот вид похож на предыдущий, но с тематическим уклоном в прошлые эпохи. Включает в себя, например, продумывание тактики боевых действий, воссоздание военной атмосферы, организации балов с характерными для 18 века нарядами, верховую езду.

Психологический вид тимбилдинга нуждается в серьезной подготовке, так как при непрофессиональном проведении способен оказать негативный эффект как на отдельные личности, так и на команду в целом. Включает в себя игры на глубокое понимание друг друга, выявление лидерских качеств и тренинги на сплочение коллектива. Такой тимбилдинг нужен, если в коллективе часто происходят конфликты, существуют барьеры в общении. Лучшее понимание внутренней сущности коллег, некоторых личных проблем и переживаний позволит участникам команды лучше находить общий язык. Примерами мероприятий могут выступать следующие: проведение психологических тестирований и интерпретация результатов, приглашение профессионального психолога и использование методов психоанализа.

Экстремальный тимбилдинг может включать в себя различные мероприятия, которые проходят за пределами офиса: горные восхождения, езда на горных велосипедах, рафтинг (сплав по горным рекам), гребля на байдарках, скалолазание, дайвинг. Основной идеей такого вида тимбилдинга является сплочение коллектива посредством их совместного преодоления

трудностей. Командный потенциал раскрывается в нетипичных условиях, где невозможно справиться в одиночку.

Интеллектуальный вид тимбилдинга включает в себя квесты и квизы. Такие игры предполагают мозговой штурм, активные коммуникации и дискуссии между участниками группы, а также учат принимать совместные решения в короткие сроки.

При проведении любого вида тимбилдинга важно не заставлять людей участвовать, а мягко привлекать к общей деятельности. Люди не должны участвовать в каких-то мероприятиях против их воли. Всё должно проходить с комфортом и без принуждения.

Тимбилдинг даёт возможность участникам команды занять новые роли. В случае успешно проведенных мероприятий тимбилдинга, сотрудники становятся более раскрепощенными, испытывают меньше напряжения и стресса на работе, легче воспринимают новые идеи. Мероприятия на командообразование желательно проводить с определенной периодичностью, так как со временем эффект от них уменьшается.

Проведение мероприятий тимбилдинга также важно при приёме на работу новых сотрудников, так как часто сложившийся коллектив негативно относится к появлению нового члена команды. Совместные мероприятия и общие цели позволят новичку быстрее освоиться, а коллективу – признать его частью команды.

Основные ошибки организации мероприятий тимбилдинга: отсутствие конкретной цели тимбилдинга, неграмотно составленный перечень участников командообразующих мероприятий, выбор мероприятия тимбилдинга исходя из моды. Для того чтобы выбрать командообразующее мероприятие, нужно понять, какие отношения между участниками команды уже установлены, а также выявить актуальные на сегодняшний день проблемы командных взаимоотношений.



Мероприятия по командообразованию можно организовывать самостоятельно в офисе, а можно обратиться в специализированные компании. При принятии решения о выборе конкретного мероприятия нужно учитывать финансовые возможности компании, численность сотрудников, которые будут задействованы в командообразующих мероприятиях, и их возраст, сложившиеся взаимоотношения в коллективе.

### 1.3 Современные тенденции процесса управления командой

Ранее ключевым объектом исследования вопроса управления были самые различные функциональные звенья: производство, администрация, принципы, функции. На современном этапе ключевым элементом управления в организации является человек, его индивидуальность и психологические особенности. Основные современные тенденции управления сотрудниками представлены на рисунке 4 [13].



Рисунок 4 - Основные тенденции управления сотрудниками в команде

Если раньше самым распространенным стилем управления руководителя сотрудниками был авторитарный, то сейчас всё большую популярность приобретает демократический стиль. Ведущее место среди ценностей в организациях начинают занимать уважение к сотрудникам, учёт их мнения и внедрение их идей. Одной из самых важных тенденций менеджмента становится делегирование полномочий от руководителей к рядовым сотрудникам. Благодаря такому подходу у руководителей остаётся больше времени на выполнение их управленческих функций (планирование, организация, мотивация, координация, контроль). Возрастающая роль доверия руководителей к исполнителям увеличивает удовлетворенность от работы сотрудниками, делая их более инициативными.

Несомненно, что общую тенденцию управления коллективом устанавливают лидеры. Рассмотрим современные типы лидеров и их характеристику в таблице 1 [7].

Таблица 1 - Типы лидеров в организациях и их характеристика

Тип лидера	Характеристика лидерского типа
Лидер, задающий темп	Такой лидер задаёт высокий темп работы и его поддерживает. Команда, работающая под его началом, всегда выполняет работу в установленный срок. Основным достоинством сотрудников такой лидер считает скорость выполнения ими своей работы. Под конец выполнения заданий сотрудники гордятся собой, чувствуют себя увереннее. Однако такой подход затрачивает много сил, поэтому всё время работать в заданном темпе оказывается сложно.
Лидер-коуч	Лидер-коуч уделяет большое внимание процессу обучения сотрудников. Он проводит обучающие тренинги внутри команды, где одна часть команды обучает другую. Таким образом, происходит обмен компетенциями. Из недостатков такого лидера можно выделить зачастую низкое внимание основной рабочей деятельности.
Демократичный лидер	Демократичный лидер выносит все предложения на обсуждение членами своей команды. Обычно он не принимает единоличных решений. Участникам команды нравится такой подход, так как их мнение учитывается. Однако участникам команды с передачей полномочий не всегда передаётся ответственность. Поэтому в команде с демократичным лидером часто совершаются ошибки и долго принимаются решения.
Лидер-партнер	Такой лидер обращен, в первую очередь, на создание дружной команды. Он уделяет много времени и сил на создание позитивной и дружелюбной атмосферы. Такой подход создаёт иллюзию расслабленности, но команда при этом часто неэффективна. Работоспособные и ответственные члены команды с тревогой относятся к работе с руководителем-партнером.

Современные тенденции развития типов лидеров отличаются от стандартного директивного типа. У современных типов лидеров есть свои достоинства и недостатки. Кроме того, разным командам нужен свой лидер. Если участники команды личностно-зрелые, инициативные, ответственные, то лидер-диктатор окажет негативное влияние на процесс управления

сотрудниками. Для такой команды нужен лидер с современным типом лидерства, например, демократичный лидер или лидер-партнер. Если же члены коллектива не хотят брать на себя ответственность, готовы работать только в рамках должностной инструкции, саботируют работу, то нужен более жёсткий подход и более жёсткий лидер. Чаще всего, лидерам нужно обладать гибкостью и не занимать одну конкретную лидерскую позицию.

Теперь мы подошли к важному выводу современного подхода к управлению командой – комбинирование разных стилей управления в зависимости от конкретной ситуации (ситуационный подход). Например, в случае форс-мажорной ситуации следует занять диктаторскую позицию, чётко и ясно раздавать указания. Если работа идёт в обычном режиме, есть время на обдумывание вопросов, то следует занять более демократичную позицию. Важно занимать позиции исходя из личностных особенностей человека и исходя из ситуации. Для лучшего ориентирования в подходах к стилю лидерства можно использовать следующую схему, изображённую на рисунке 5 [12]. На данной схеме изображены стили лидерства согласно ситуационному подходу к управлению командой.



Рисунок 5 - Стили лидерства согласно теории Херси-Бланшара

**Ситуационное лидерство** – это подход к управлению людьми, основанный на использовании четырех стилей управления в зависимости от

ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Теорию ситуационного лидерства разработали и описали в книге 1960 г. «Менеджмент организационного поведения» («Management of Organizational Behavior») американские исследователи поведения Пол Херси и Кен Бланшар. Согласно теории Херси-Бланшара выбор стиля лидерства зависит от уровня мотивации и профессионализма сотрудника [34]. Согласно данной модели, существуют четыре стиля лидерства: поддерживающий, наставнический, делегирующий и директивный.

1. Чем меньше сотрудник мотивирован на выполнение задач, тем больше поддержки со стороны руководителя ему требуется и наоборот;

2. Чем меньше сотрудник профессионален, тем больше командования со стороны руководителя ему требуется и наоборот.

В таблице 2 представлена характеристика стилей лидерства согласно теории Херси-Бланшара.

Таблица 2 - Характеристика стилей руководства командой согласно теории Херси-Бланшара

Наименование стиля руководства	Характеристика
Делегирующий	Руководитель в большей степени сфокусирован на формировании будущих задач, чем на ежедневном управлении. Он работает на разработку стратегии, а достижение его стратегии – ответственность команды.
Поддерживающий	Руководитель участвует в разработке идей, однако большинство решений принимается командой
Наставнический	Руководитель определяет функции и задачи команды, но он восприимчив также к мнению своих подчиненных.
Директивный	Руководитель принимает все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом решении и будет рассчитывать на выполнение его указаний.

Ситуационный подход – самый современный подход к процессу управления командой и одновременно самый сложный. Для его реализации

нужно иметь определенные управленческий и жизненный опыт, знание основ психологии людей, понимания индивидуальной мотивации сотрудников, умения отстаивать свои границы.

Важной современной тенденцией управления сотрудниками в команде является индивидуальный подход к каждому, через способ их мотивирования. Мотивация как функция управления возникла позже остальных функций (планирование, организация, регулирование и контроль). Для того чтобы сотрудники реализовывали весь свой потенциал и работали с максимальной отдачей, нужно знать, что мотивирует к работе каждого из них. Для одних работников приоритетом будут материальные премии, бонусы, стремление к увеличению заработной платы. Для других материальный вопрос не так важен, они стремятся к завоеванию авторитета в команде, хотят получать похвалу от руководителя, благодарственные письма, грамоты, желают самореализоваться. Для третьих важны и материальные, и нематериальные факторы. Чтобы руководителю создать и удерживать эффективную команду, он должен учитывать мотивационные факторы. По данным исследования, проводившимся компанией «Superjob» самыми важными факторами при выборе места работы являются [21]:

- высокий уровень оплаты труда;
- стабильность работодателя;
- перспектива карьерного роста;
- адекватность начальства;
- комфортная психологическая обстановка.

Опрос проводился в 2019 году в 334 населенных пунктах России среди экономически активного населения старше 18 лет. В опросе приняли участие 1,6 тыс. человек, из них 754 – мужчины, 846 – женщины.

Среди соискателей высокий уровень оплаты труда как приоритетный фактор при выборе работы отмечает больше половины (53% от общего числа опрошенных). 46% опрошенных важны постоянство и устойчивость

компаний. На перспективы карьерного роста обращают внимание 34% кандидатов. Работать в компании под руководством адекватного начальства хотят 33% опрошенных - говорится в результатах опроса.

Согласно результатам опроса, четверть респондентов (25%) отметила, что при поиске работы существенным фактором является комфортная психологическая обстановка. Порядка 24% хотят профессионально расти и развиваться в процессе работы.

Каждый пятый (22%) подчеркнул важность удобного расположения места работы, 11% - интересные задачи в работе и ясность процессов, происходящих в компании. Каждый 10-й считает необходимым наличие компенсационного пакета (ДМС, оплата питания, транспорта), около 9% опрошенных заявили, что работа не должна мешать личной жизни.

Итак, на важность для сотрудников психологически комфортной атмосферы в нём указали 25% опрошенных. Корпоративная культура, командный дух имеют важное значение для психологического состояния человека. В компаниях с высоким уровнем корпоративной культуры текучесть кадров в среднем составляет 14%, с низким – 48%. Если компания развивается, в неё приходят новые сотрудники, а вопросу корпоративной культуры не уделяется достаточного внимания, то она начнёт снижаться. Чтобы сохранить высокий уровень корпоративной культуры в команде необходимо учитывать следующие критерии [22]:

1. ***Культурные особенности сотрудников при найме.*** Важно выбирать сотрудников, которые разделяют ценности компании. Это поможет снизить число будущих конфликтов.

2. ***Поддержание сложившихся традиций компании.*** Определенные традиции и ритуалы сотрудников компании помогают всем участникам чувствовать себя частью команды, создавая единство в группе.

3. ***Внедрение программы наставничества с целью адаптации сотрудников в компании.*** Американской компанией «Sun Microsystems»

было проведено исследование, посвященное проблеме наставничества в организации. Его результаты показали, что показатель удержания был значительно выше (72%) у тех сотрудников, которые работали с наставниками. Для тех, кто не участвовал в программе, аналогичный показатель составил всего 49%, и это доказывает, что наставничество действительно имеет большое значение.

Таким образом, в качестве основных тенденций процесса управления командной выделены:

- привлечение сотрудников к процессу принятия управленческих решений;
- учет индивидуальных особенностей каждого сотрудника;
- делегирование полномочий сотрудникам.

Стоит также учитывать, что в процессе управления командой нередко возникают проблемы.

#### **1.4 Проблемы и ошибки руководителя, возникающие в процессе управления командой**

В прошлом считалось, что опыт управления коллективом и проблемы, возникающие в этом процессе, нельзя обобщить: каждый случай уникален. В следствие такого подхода, проблемам управления командой практически не уделялось внимания. Но сейчас уже становится понятно: если с проблемами не разбираться, не решать их, то они будут накапливаться, мешая рабочему процессу и получению необходимых результатов [23].

На наш взгляд, причины, из-за которых возникают проблемы управления командой, можно разделить на две большие группы:

1. Недостаток управленческих навыков у руководителя: недостаточное понимание процессов управления, страхи и психологические



барьеры, неумение исполнять руководящие функции, обращение недостаточного внимания обучению сотрудников.

2. Неверный подбор кадров: невозможность сотрудниками удовлетворить свои потребности в условиях данной организации, частые конфликтные ситуации с коллегами.

Вторая причина решается с помощью найма в компанию профессионального HR-менеджера, грамотно составленного описания вакансии, честного представления условий компании для кандидата и установления испытательного срока.

На первой причине остановимся подробнее. Приобретение управленческих навыков руководителем – не быстрый и не простой процесс. Помимо получения знаний о том, как надо управлять, нужно справиться с рядом психологических страхов, постоянно развивать эмоциональный интеллект, уметь брать на себя ответственность не только за результат своей работы, но и за результат работы своей команды.

У руководителя, особенно у начинающего, существует множество страхов и барьеров управления. Начинаящий руководитель обычно либо в прошлом лучший специалист в отделе, либо сотрудник, пришедший из другой компании и назначенный на руководящую должность. В обоих случаях он может столкнуться с разными проблемами. Рассмотрим обе эти ситуации подробнее на рисунках 6 и 7.

Для члена команды, привыкшего только исполнять задания вышестоящего руководителя и отвечать только за свои результаты работы переход к новым обязанностям будет сопровождаться стрессом и растерянностью. Особенно, если в этот момент у него отсутствует поддержка вышестоящего руководителя, или он не проходит обучение на курсах, тренингах для руководителей.

Обе ситуации непростые для начинающего руководителя, который ещё не приобрел уверенность в своих силах. Если для изучения технической

стороны работы нужно только время и учебные материалы, то для создания психологически комфортного самоощущения одним получением знаний не обойтись.

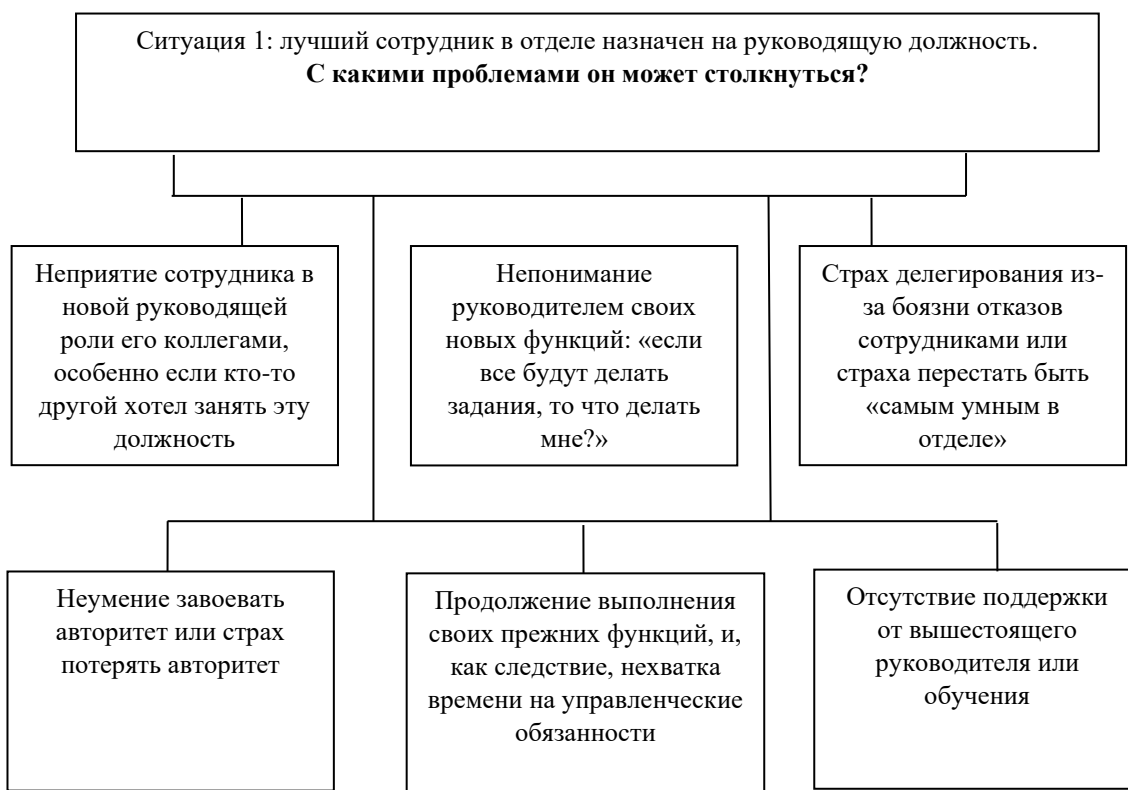


Рисунок 6 - Проблемы руководителя в случае назначения на должность лучшего сотрудника в отделе

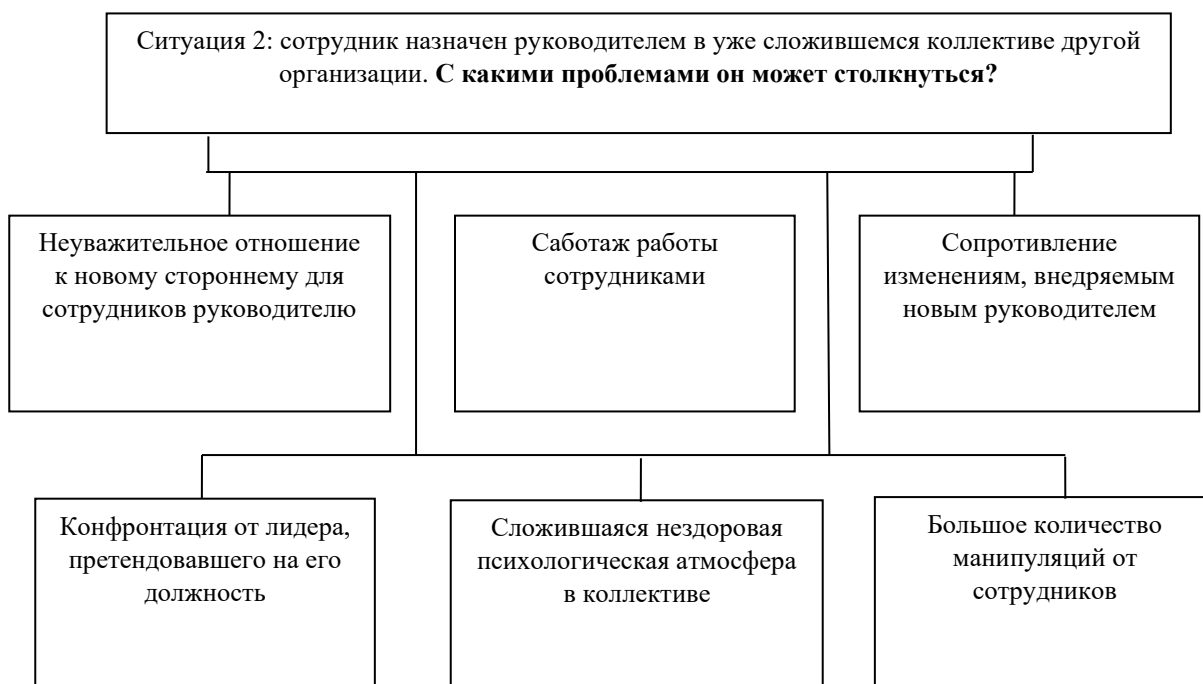


Рисунок 7 - Проблемы руководителя в случае назначения на должность в уже сложившемся коллективе другой организации

С целью адаптации начинающего руководителя на новой должности в обеих ситуациях можно воспользоваться следующими инструментами решения проблем:

1. обратиться к вышестоящему руководителю и попросить совета;
2. обратиться к карьерному консультанту;
3. пройти курсы обучения для руководителей;
4. взять индивидуальные консультации у опытных руководителей.

Помимо проблем, которые возникают у руководителей, стоит сказать и об их ошибках, которые они совершают в процессе управления командой. Приведём пример ошибок, о которых в своем блоге на Medium написал Александр Ложечкин, сотрудник компании «Microsoft» [30], в таблице 3.

Таблица 3 - Ошибки руководителей, совершаемые в процессе управления командой

Характеристика ошибки	Причина ошибки	Последствия ошибки
Руководитель считает, что легче и лучше всё сделать самому, чем привлечь к работе над задачей сотрудника	Эту ошибку часто совершают менеджеры, которые стали руководителями благодаря тому, что были лучшими исполнителями в своём отделе. Для начинающего руководителя становится неожиданностью тот факт, что поставить задачу чаще сложнее, чем её решить самому.	Из-за того, что руководитель выполняет работу за своих подчиненных, подчиненные не учатся решать задачи самостоятельно. Руководитель вынужден выполнять и управленческие функции, и исполнительские.
Руководитель совсем не хочет вникать в детали работы своих подчиненных	Эту ошибку чаще всего совершают руководители, нанятые из других организаций. Они считают, что должны заниматься только стратегией и не интересоваться текущей работой организации.	Без контроля со стороны руководителя исполнители не будут выполнять качественно свои текущие обязанности, следовательно, их работа будет неэффективна и может принести организации убытки.

Продолжение таблицы 3

Руководитель хочет контролировать пошаговое выполнение каждого задания	Руководитель боится делегировать подчиненному ответственность за задачу, хочет постоянно контролировать процесс выполнения заданий.	Подобный «микроменеджмент» снижает мотивацию и инициативность сотрудников. Они не чувствуют ответственность за результат своей деятельности.
Руководитель совсем не контролирует работу подчиненных	Руководитель не понимает, когда, какому сотруднику и в какой степени можно делегировать задачи.	Подчиненные ощущают бесполезность своей работы, не получают обратной связи от начальника и допускают много ошибок.
Руководитель только хвалит подчиненных, не использует методы конструктивной критики	Начинающие руководители часто боятся критиковать работу подчиненных, считая, что таким образом ухудшат отношения с командой и атмосферу в коллективе.	Руководители начинают исправлять ошибки за подчиненных. Подчиненные не развиваются, так как не получают адекватной обратной связи.
Руководитель только критикует работу подчиненных	Руководитель хочет всегда поддерживать напряженный темп работы, боится, что коллектив расслабится.	Команда демотивируется, так как руководитель всегда недоволен её работой. Критики обязательно должна быть в работе, но в меру.
Руководитель хочет быть «своим парнем»	После повышения в должности руководитель хочет сохранить отношения на прежнем уровне со своим коллективом, морально боится занять новую управленческую роль.	Руководителю становится тяжело требовать с подчиненных результаты работы. Коллектив не воспринимает такого начальника серьезно и может относиться к нему неуважительно.
Руководитель не развивает своих сотрудников	Руководитель не задумывается об этом, не считает важным.	Не все люди готовы постоянно выполнять рутинную работу без профессионального развития. Это частая причина увольнения ценных сотрудников.
Руководитель избегает подчиненных умнее себя	Руководитель боится потерять авторитет, боится, что не его будут считать самым умным в команде.	Если руководитель сознательно нанимает не самых сообразительных сотрудников, то качество работы его отдела будет низким.

### Продолжение таблицы 3

Руководитель заставляет людей работать	Руководитель не имеет навыков эффективного управления, не знает, как правильно использовать управленческие мотивационные инструменты.	Руководитель, действующий с помощью запугивания сотрудников на повышенных тонах, быстро потеряет авторитет и лучшие кадры.
Руководитель не признает свои ошибки	Руководитель считает ошибки слабостью, не хочет их замечать.	Такой подход не позволяет руководителю развиваться и становиться лучше.

Руководителей, которые не совершают никаких ошибок в процессе управления, вероятно, не существует. Уменьшение числа совершаемых ошибок происходит только в процессе управленческой деятельности. Главное, чтобы руководитель был готов к их принятию и исправлению.

Стоит сказать и о том, что часто люди стремятся занять руководящую позицию только потому, что считают это престижным. А другие – потому что считают себя лучшими специалистами в своём отделе. Нужно понимать, что профессиональное развитие не обязательно предполагает вертикальный карьерный рост. Горизонтальное карьерное развитие часто даёт не меньше преимуществ.

### **1.5 Цифровое управление командой**

В настоящее время вопрос организации удаленной работы команды приобретает всё большее значение. Во-первых, ограничительные меры, введённые в целях нераспространения коронавирусной инфекции (COVID-2019), вынудили работодателей переводить сотрудников на удалённую работу. А, во-вторых, многие работодатели задолго до этого начали принимать в свой штат людей, работающих дистанционно.

У дистанционной работы есть два основных преимущества:

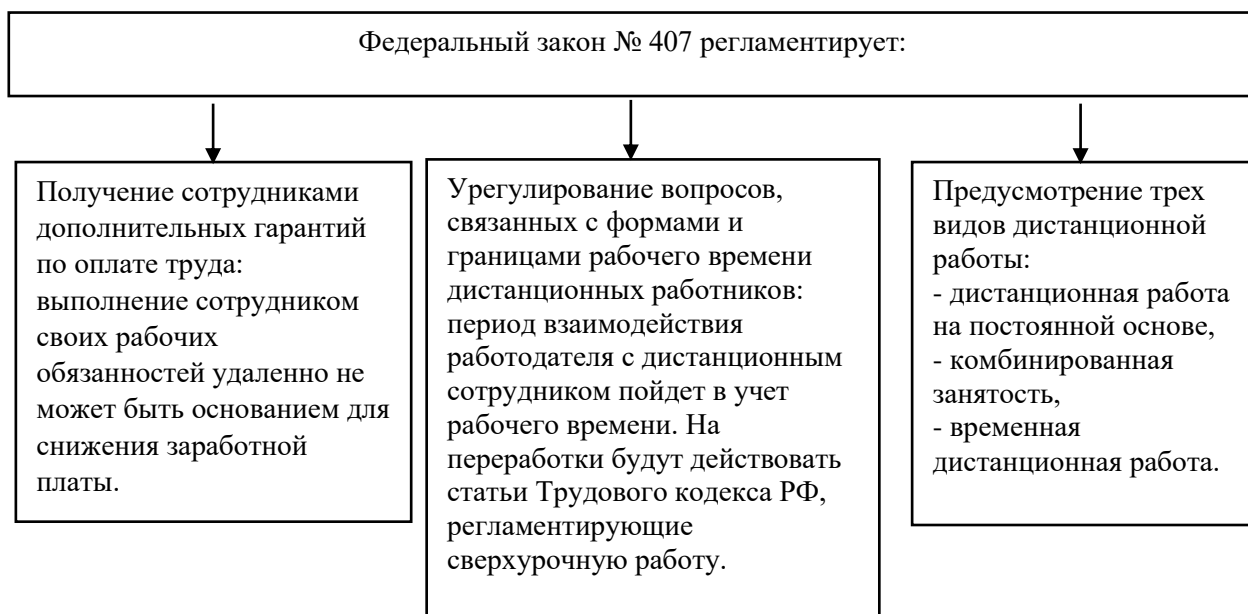
1. сокращение расходов на содержание офиса;
2. возможность принимать лучших сотрудников со всего мира.

Однако для эффективной работы на удалённом режиме команде требуется больше моральных затрат. Не каждый человек обладает навыками высокой самоорганизаций. Многим людям нужно постоянное присутствие контролирующего лица, иначе качество их работы снижается.

Сложности возникают особенно в самом начале организации удаленного режима работы. Период адаптации к онлайн-работе даётся особенно тяжело людям более старшего возраста, а также тем, кто никогда этого не делал. Часто вначале сотрудники относятся скептически к таким нововведениям [4].

На то, чтобы привыкнуть к онлайн-совещаниям, постоянной переписке, смене привычного порядка дня, требуется время. И руководителю важно это понимать и содействовать скорейшей адаптации. Его задача – сделать удалённую работу максимально удобной и обеспечить сотрудников необходимым материально-техническим обеспечением.

Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ, который вступил в силу с 01.01.2021 г., внёс изменения в Трудовой кодекс РФ. Изменения внесены с целью регламентации особенностей организации труда, особенностей охраны труда и дополнительных оснований прекращения трудового договора с дистанционными работниками [31]. Основные пункты приведены на рисунке 8.



**Рисунок 8 - Изменения в трудовом законодательстве по регулированию вопросов дистанционной работы сотрудников команды**

Изменения в законодательстве являются дополнительным подтверждением того, что удалённая работа заняла важное место в жизни профессиональной среде.

Каждая компания разрабатывает собственные правила и методы управления удаленной командной. На сайте австралийской компании «Canva» указаны советы с примерами конкретных инструментов управления командой в дистанционном режиме [24]. Приведём основные:

**1. Определите удобную для себя систему управления удаленной командой и проектами.** На дистанционной работе важно создать виртуальный офис, где будет понятно, кто и какие задачи выполняет, на какой они стадии. Иначе руководитель не сможет отслеживать рабочие процессы и, как следствие, установленные сроки работ будут нарушаться.

Примеры систем управления: Trello, Microsoft Teams, Asana, YouGile, Jira, Битрикс24 (русская платформа). Разные платформы подходят под разные задачи и для разных команд. Чтобы определиться с более удобной, можно попробовать несколько. Например, Trello подойдет для управления

небольшой удаленной командой, а вот Битрикс24 – отличное решение для крупных проектов.

**2. Определите инструменты внутренней коммуникации сотрудников.** В условиях дистанционной работы совещания и индивидуальные переговоры становятся ещё более необходимыми инструментами, чем в офисе. Одной из самых известных программ для проведения переговоров является Zoom. Он позволяет команде общаться по видеосвязи в любое время суток.

**3. Расскажите сотрудникам о кибербезопасности.** Сотрудники хранят рабочие файлы на домашних компьютерах, планшетах и мобильных телефонах. Следует обеспечить сотрудников антивирусами, доступом к облачным хранилищам, программам для хранения паролей. Для этих целей подойдут программы Norton 360, Dr. Web, Google Диск, 1Password.

Обеспечьте сотрудников 1-2 полноценными рабочими платформами (компьютерными программами). Будет удобно, если функционал 1-2 рабочих программ сможет обеспечить все нужные процессы (система планирования, система видеосвязи, информационные доски, чаты, e-mail переписки). Работать с большим количеством разных программ будет тяжело, так как потребуются время для переключения с одной программы на другую, и появится риск упустить что-то важное.

**4. Обеспечьте сотрудников необходимым оборудованием для организации работы.** Сначала нужно провести опрос среди сотрудников и определить, кому и какого оборудования не хватает для обеспечения нормального рабочего процесса. Возможно, кому-то из сотрудников понадобится программное обеспечение, кому-то – наушники и микрофон. Например, компания Automattic, создатель WordPress, предоставляет своим сотрудникам не только необходимое оборудование, но и 2000 долл. на обустройство домашнего офиса [24].



5. **Сформируйте список правил для команды, работающей в удаленном режиме.** В списке правил нужно определить периодичность совещаний, время, в которое все должны быть на рабочем месте, график работы (гибкий или фиксированный), какими программами предстоит пользоваться и так далее.

6. **Используйте визуальную информацию.** Визуальная информация всегда воспринимается легче. Стоит пользоваться схемами, таблицами, графиками, плакатами и чек-листами.

7. **Обязательно назначайте кураторов или наставников для помощи в адаптации новым сотрудникам.** В условиях дистанционной работы новичкам ещё сложнее адаптироваться и настроиться на рабочий процесс. Обязательно нужно назначать для них наставников в первые месяцы работы.

8. **Сделайте график работы гибким.** У каждого человека индивидуальные часы активности, а также разные домашние обстоятельства. Следует позволять работникам самостоятельно планировать свой день и распределять своё время. Единственное, важно договориться о времени, когда все сотрудники будут доступны для проведения переговоров.

9. **Создайте удаленную команду из людей, которые хотят и умеют работать удаленно.** Не каждый сотрудник готов к переходу на удаленную работу: кому-то сложно самоорганизоваться, кому-то – мешают члены семьи, а кого-то постоянно нет на месте и с ним сложно связаться по видеосвязи. Поэтому команда компании «Canva» советует протестировать удаленную работу с сотрудниками в течение 2-3 дней. Если человек не совсем подходит для удаленной работы, то ему стоит поискать место в офисе компании, если есть возможность.

10. **Не забывайте мотивировать сотрудников.** По данным исследований компании HeadHunter [25] российским сотрудникам важна не только материальная мотивация, но и возможность карьерного роста,

дополнительные выходные, комфортное рабочее место, бонусы, обучающие курсы.

**11. Сфокусируйтесь на результате, а не на процессе работы своих сотрудников.** Нередко руководители начинают контролировать каждое действие, совершенное сотрудником. Это приводит к нежеланию эффективно работать и испорченным отношениям в команде. «Forbes» рекомендует менеджерам сфокусироваться на результатах [26]. Если позволить сотрудникам самим распоряжаться своим временем и расставлять приоритетность задач, можно добиться от них большей инициативности и вовлеченности в работу.

**12. Не ограничивайте общение текстовым чатом, общайтесь по видеосвязи.** Личный контакт необходим, чтобы лучше понимать друг друга. Для этого нужно периодически связываться с сотрудниками по видеосвязи и устраивать мини-конференции.

В настоящее время тема организации удаленной работы становится всё более распространённой. Множество информации об этом можно найти в книгах и статьях. Например, в книгах Юрия Шароватова «Дистанционный менеджмент» и Глеба Архангельского, Ольги Стрелковой «Удалёнка».

Новая реальность меняет подход к работе. На рекрутинговых сайтах всё больше вакансий с проектной занятостью. Работодатели начинают понимать, что эффективнее платить заработную плату не за проведенные в офисе часы, а за результат рабочей деятельности. Однако нужно время, чтобы понять, как организовать команду и установить контроль над ней в изменившихся условиях.

Итак, в данной главе мы рассмотрели основные черты рабочей группы и команды. Доказали, что если выполнение задачи необходимо в короткие сроки, требует креативного подхода, привлечения специалистов разных отраслей и сотрудники должны работать в постоянном взаимодействии, то создание команды будет целесообразнее создания рабочей группы.

Мы определили основные этапы формирования команды:

- 1) формирование команды и адаптация;
- 2) конфликты и противостояние в потенциальной команде;
- 3) нормализация процессов взаимодействия участников потенциальной команды;
- 4) эффективная работа участников команды.

Исследовали существующие виды тимбилдинга.

Мы выявили основные тенденции управления сотрудниками в команде:

- привлечение сотрудников к процессу принятия управленческих решений;

- учёт индивидуальных особенностей каждого сотрудника;

- делегирование полномочий сотрудникам.

Каждой командой руководит лидер. Мы рассмотрели современные типы лидеров и их характеристику: лидер, задающий темп, лидер-коуч, демократичный лидер, лидер-партнер.

Проанализировали самый современный подход к процессу управления – ситуационный подход, разработанный и описанный американскими исследователями поведения Полом Херси и Кеном Бланшаром. Ситуационное лидерство – это подход к управлению людьми, основанный на использовании 4 стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Выяснили, что для создания эффективной команды руководитель должен учитывать мотивирующие сотрудников факторы. Одним из мотивирующих факторов является психологически комфортная среда в команде. Создание её – это задача современного руководителя. В данном параграфе мы привели критерии, которые нужно учитывать для формирования психологически комфортной среды.

Мы узнали две основные причины, из-за которых возникают проблемы управления командой:

1. недостаток управленческих навыков у руководителя;
2. неверный подбор кадров.

Рассмотрели проблемы руководителя относительно двух ситуаций: назначение на руководящую должность лучшего сотрудника в отделе и назначение ну руководящую должность сотрудника в сторонней организации. Описали инструменты решения описанных проблем:

1. обратиться к вышестоящему руководителю и попросить совета;
2. обратиться к карьерному консультанту;
3. пройти курсы руководителей;
4. взять индивидуальные консультации у опытных руководителей.

Далее мы указали ошибки, которые руководители совершают в процессе своей управленческой деятельности. Поняли, что уменьшение числа совершаемых ошибок происходит только в процессе управленческой деятельности. Главное, чтобы руководитель был готов к их принятию и исправлению.

В заключительной части главы описали работу в удаленной команде. Пандемия заставила большое количество работодателей в быстром темпе пересматривать подходы к планированию, организации, мотивации, координации и контролю деятельности сотрудников. Многие из работодателей поняли, что это удобный и более экономичный способ организации работы своей компании. А эффективным он будет только если придерживаться определенных правил и подходов, которые мы перечислили в данной главе.

## 2 Анализ процесса деятельности командной работы в организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»

### 2.1 Анализ деятельности организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»

На территории Томской области управление в сфере здравоохранения осуществляет Департамент здравоохранения Томской области. Целью Департамента здравоохранения Томской области является обеспечение доступной и качественной медицинской помощью населения Томской области в подведомственных ему учреждениях. Структура подчиненности представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 - Структура медицинских организаций в Томской области

Департамент здравоохранения Томской области реализует свою деятельность в соответствии с Постановлением Губернатора Томской области от 13.09.2010 г. № 56 «Об утверждении положения о Департаменте здравоохранения Томской области» [39]. В соответствии с данным нормативно-правовым актом орган здравоохранения выполняет ряд значимых функций, в числе которых:

- стратегическое планирование в сфере охраны здоровья;
- разработка нормативно-правовых актов в сфере охраны здоровья;
- разработка аналитических материалов о реализации на территории Томской области государственных программ и правовых актов;

- контроль качества и безопасности медицинской помощи, оказываемой подведомственными учреждениями;
- организация аттестации медицинских и фармацевтических сотрудников;
- организация обеспечения населения Томской области лекарственными препаратами и лечебным питанием в целях лечения ряда заболеваний;
- обеспечение представления статистических данных в орган государственной статистики.

В целях работы со статистическими данными, а также для содействия Департаменту здравоохранения Томской области в принятии управленческих решений, основанных на этих данных, в сфере здравоохранения на территории Томской области реализует свою деятельность Областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Бюро медицинской статистики».

ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» было образовано в 1977 году путем реорганизации двух учреждений здравоохранения [37].

ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» является бюджетной некоммерческой организацией. Согласно Статье 9.2. Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» бюджетные некоммерческие организации выполняют государственные задания, выдаваемые им органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя [38] – в данном случае Департамента здравоохранения Томской области.

Деятельность организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» регулируется действующими законодательными актами РФ и Томской области, а также Уставом, утвержденным приказом Департамента здравоохранения Томской области № 245 от 05.06.2011 г. (далее – Устав) [51]. Устав можно найти на сайте организации.

Основной деятельностью ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» является оказание информационно-аналитических услуг в сфере здравоохранения, таких как:

- сбор, обработка, анализ и сведение статистических данных в формах периодической отчетности, представляемых в Министерство здравоохранения РФ и в Росстат;

- подготовка ответов на запросы от органов государственной власти регионального и федерального уровней;

- сбор данных для подготовки докладов различных должностных лиц;

- выявление «узких» мест в сфере здравоохранения путем применения статистических методов (группировка, сводка, получение показателей на душу населения, сравнение с показателями федерального уровня, изучение показателя в динамике, изучение показателей в связке с другими показателями);

- проведение обучений сотрудников учреждений здравоохранения в части заполнения статистической отчетности;

- анализ количественных данных медицинских учреждений регионального уровня в целях содействия осуществлению функций планирования и контроля их деятельности Департаментом здравоохранения Томской области;

- оценка эффективности реализации проектов в сфере здравоохранения;

- консультационная поддержка в принятии решений Департаментом здравоохранения Томской области;

- участие в разработке программ, направленных на усиление эффективности здравоохранения Томской области.

Наибольшие трудовые затраты в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» приходятся на подготовку статистической отчетности по Томской области для представления сводных данных на федеральный уровень. Срок и периодичность представления определяется приказом, утверждающим

каждую форму статистического наблюдения. В целях своевременной передачи достоверных данных на федеральный уровень сотрудники ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» заблаговременно принимают и обрабатывают отчеты от медицинских организаций. В конце каждого календарного года сотрудники ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» защищают итоговые сводные данные по Томской области в формате видеоселекторного совещания перед Министерством здравоохранения РФ. Описание некоторых форм статистического наблюдения представлено в приложении А.

В работе с формами статистического наблюдения задействовано 4 отдела организации: экономический отдел, отдел мониторинга демографической ситуации, отдел межведомственного контроля, отдел медицинской статистики. Общая организационная структура организации, представляющая собой линейно-функциональный вид, приведена на рисунке 10.

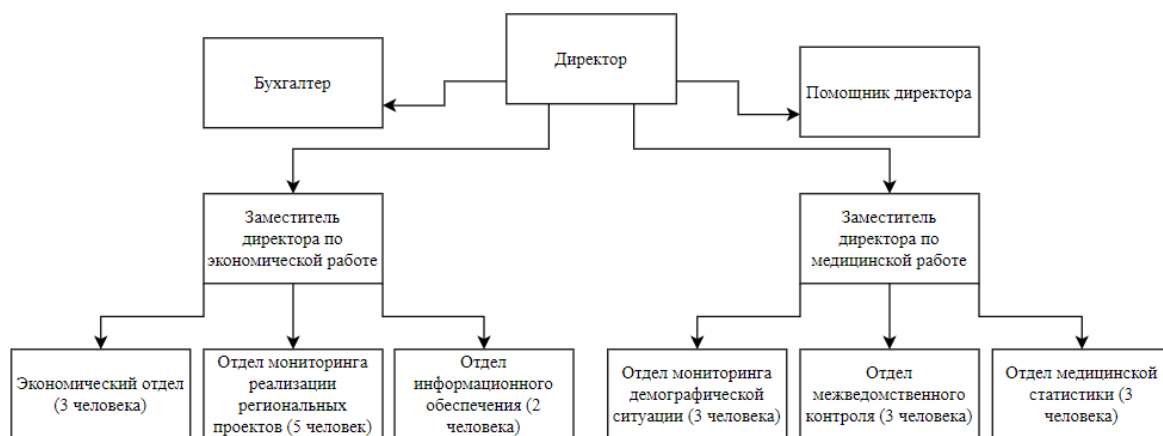


Рисунок 10 - Организационная структура ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»

Немаловажной частью работы сотрудников организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» является работа в части предоставления необходимых данных органам государственной власти федерального или



регионального уровня. Например, Департамент экономики Администрации Томской области, Департамент социальной защиты населения Томской области запрашивают определенные статистические или аналитические данные у Департамента здравоохранения Томской области посредством официального письма. В этом случае сотрудникам ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» необходимо будет подготовить официальный ответ или оказать содействие в подготовке официального ответа. Нередко ответ необходимо предоставить в течение 1-2 суток.

Для того чтобы трудоустроиться в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» на должности основного персонала, кандидату необходимо иметь определенное образование [41]:

- на должность врача-статистика необходимо иметь высшее профессиональное медицинское образование и сертификат специалиста по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», «Социальная гигиена и организация госсанэпидслужбы», «Управление сестринской деятельностью»;

- на должность медицинского статистика необходимо иметь среднее профессиональное медицинское образование и сертификат специалиста по специальности «Медицинская статистика»;

- на должность специалиста-экономиста необходимо иметь высшее профессиональное экономическое образование;

- на должность менеджера необходимо иметь высшее профессиональное образование по специальности «менеджмент».

Сотрудники с медицинским образованием работают в отделах, находящихся в подчинении Заместителя директора по медицинской работе, сотрудники с прочим образованием – в отделах, подчиненных Заместителю директора по экономической работе. Исключение составляет исследуемый в настоящей работе отдел мониторинга реализации региональных проектов. В

данный отдел необходимы сотрудники как с медицинским, так и с прочим образованием – экономическим или управленческим.

Сотрудники отдела мониторинга реализации региональных проектов занимаются работой в рамках реализации следующих региональных проектов, входящих в состав национальных проектов «Здравоохранение» и «Демография» [36]:

- 1) «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»;
- 2) «Модернизация первичного звена здравоохранения»;
- 3) «Борьба с сердечно сосудистыми заболеваниями»;
- 4) «Борьба с онкологическими заболеваниями»;
- 5) «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям»;
- 6) «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»;
- 7) «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)»;
- 8) «Развитие экспорта медицинских услуг»;
- 9) «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек»;
- 10) «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения».

Первые 8 региональных проектов входят в состав национального проекта «Здравоохранение», ответственным органом за реализацию которого является Департамент здравоохранения Томской области. Региональные проекты «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек» и «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения

качества жизни граждан старшего поколения» реализуются в рамках национального проекта «Демография». Ответственным органом за региональный проект «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения» является Департамент социальной защиты населения Томской области, а Департамент здравоохранения Томской области является участником данного проекта, отвечая за часть проекта, относящуюся к сфере здравоохранения. За реализацию регионального проекта «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек» ответственен Департамент здравоохранения Томской области.

Основа нормативно-правовой базы, регулирующей реализацию национальных проектов, представлена Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [44] и Постановлением Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [45].

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» описаны цель указа, поставленные в рамках Указа задачи Правительству РФ и органам государственной власти субъектов РФ, а также цели и задачи каждого национального проекта.

Согласно данному Указу основной целью реализации национальных проектов является «осуществление прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, увеличение численности населения страны, повышение уровня жизни граждан, создание комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека».

Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» утверждает положение об организации проектной деятельности и ее функциональную структуру. В частности, в документе содержатся сведения о порядке инициирования, подготовки, реализации и завершения проектов.

Стоит отметить, что в настоящее время вступил в силу Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [46], согласно которому срок реализации национальных проектов продлен до 2030 года, однако в паспортах национальных, федеральных и региональных проектов в качестве срока окончания проекта на данный момент указана дата 31.12.2024 г. [36, 40]

Структура национальных проектов изображена на рисунке 11. В состав национальных проектов входят федеральные проекты. Цели и задачи федеральных проектов декомпозируются на региональный уровень, что образует региональные проекты. Для достижения целевых значений региональных показателей устанавливаются планы областными медицинскими организациями.

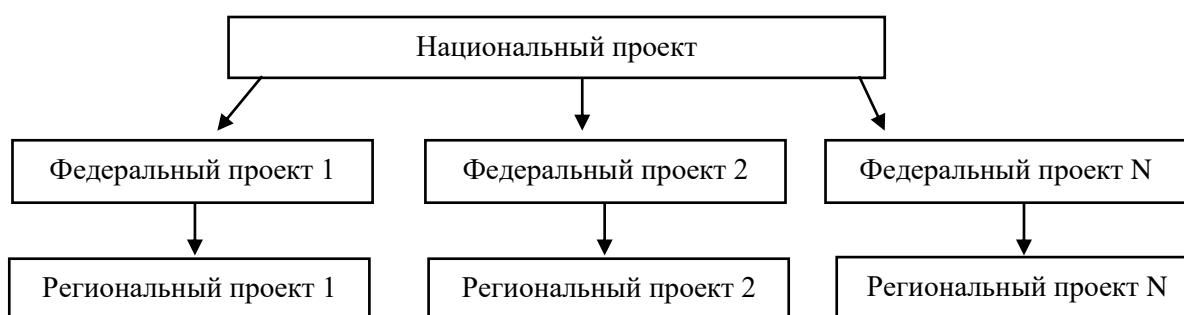


Рисунок 11 – Структура национальных проектов

Положения каждого регионального проекта определены Паспортом регионального проекта, в котором содержится следующая информация:

- наименование регионального проекта;

- ФИО и должность куратора, руководителя и администратора регионального проекта;
- сроки реализации регионального проекта;
- целевые значения показателей регионального проекта;
- целевые значения результатов регионального проекта;
- финансовое обеспечение реализации регионального проекта;
- план реализации регионального проекта;
- дополнительные сведения.

Паспорта региональных проектов утверждаются протоколом Совета при Губернаторе Томской области по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Актуальные версии паспортов и протоколы, которыми они утверждены, публикуются на сайтах Администрации Томской области и Департамента здравоохранения Томской области. Первые страницы паспорта регионального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» и протокола, которым он утвержден, приведены в Приложениях Б и В соответственно.

Отдел мониторинга реализации региональных проектов был создан с целью наблюдения за ходом реализации региональных проектов: измерения фактических значений показателей и результатов региональных проектов, проведения расчетов отклонений фактических параметров от плановых и передачи этих данных заинтересованным лицам и органам. Для достижения этой цели сотрудники отдела мониторинга реализации региональных проектов ежемесячно осуществляют сбор, сведение и анализ статистических данных, собранных от медицинских организаций, а далее передают их в органы исполнительной власти. На федеральный уровень данные передаются с помощью информационных систем.

Основными федеральными информационными системами, в которые требуется внесение сведений являются следующие:

1. Автоматизированная система мониторинга медицинской статистики, принадлежащая ФГБУ «Центральный НИИ организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения РФ;

2. Информационная система мониторинга, действующая на базе ФГАНУ «Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти» (организация была создана Правительством РФ);

3. Подсистема автоматизированного сбора информации о показателях системы здравоохранения из различных источников и предоставления отчетности Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения, принадлежащей Министерству здравоохранения РФ;

4. Подсистема управления национальными проектами государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет» (далее – ГИИС «Электронный бюджет»), находящаяся в ведении Министерства финансов РФ.

Сроки и периодичность представления отчетов по каждому региональному проекту в каждую информационную систему определяются государственным органом, принимающим отчеты от регионов. Данные положения закреплены в официальных документах, которыми утверждаются мониторинги.

Примерами мероприятий в рамках курируемых Департаментом здравоохранения Томской области региональных проектов являются:

- приобретение передвижных мобильных комплексов;
- создание и замена фельдшерско-акушерских пунктов и врачебных амбулаторий;
- увеличение числа вылетов вертолетов санитарной авиации для эвакуации пассажиров из районов Томской области;

- строительство хирургического корпуса областного онкологического диспансера;
- приобретение оборудования в медицинские организации;
- капитальный ремонт зданий медицинских организаций;
- приобретение автомобильного транспорта в медицинские организации;
- обеспечение льготными лекарственными средствами пациентов, перенесших инфаркт миокарда или инсульт, а также те, кому были сделаны аортокоронарное шунтирование, стентирование или катетерная абляция по восстановлению сердечного ритма.

На основании письма Департамента здравоохранения Томской области № 60-338 от 21.01.2022 г. в адрес Департамента экономики Администрации Томской области (Приложение Д) выделим следующие ключевые итоги реализации региональных проектов в 2021 г.:

1. Приобретение 10 передвижных медицинских комплексов в районные медицинские организации Томской области;
2. Льготный отпуск препаратов пациентам, перенесших острое нарушение мозгового кровообращения, инфаркт миокарда, а также пациентам, которым были выполнены аортокоронарное шунтирование, ангиопластика коронарных артерий со стентированием и катетерная абляция на общую сумму 46,6 млн. рублей;
3. Дооснащение медицинским оборудованием региональных сосудистых центров и первичных сосудистых отделений в объеме 20 единиц оборудования;
4. Приобретение 6 единиц медицинского оборудования для ОГАУЗ «Томский областной онкологический диспансер»;
5. Завершение на 70% строительства хирургического онкологического корпуса на 120 коек с поликлиникой на 200 посещений в смену. Полное завершение строительства запланировано на 2022 г.

6. Укомплектованность организаций, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, врачами-педиатрами составила 88,9% при плановом значении 86,2%

7. Фактическая численность врачей и среднего медицинского персонала, работающих в государственных медицинских организациях, превысила плановые значения (врачи: факт – 5,7 тыс. чел, план – 4,7 тыс. чел; средний медицинский персонал: факт – 10,5 тыс. чел., план – 9,2 тыс. чел.);

8. Обеспечение защищенной сети передачи данных, к которой подключено 94% структурных подразделений медицинских организаций;

9. Внедрение программ общественного здоровья в 40% муниципальных районах;

10. Открытие 3-ех гериатрических кабинетов.

Информация о результатах реализации региональных проектов также постоянно публикуется на сайте Департамента здравоохранения Томской области.

В большей части региональных проектов предусмотрено финансовое обеспечение. Источниками финансирования могут являться средства федерального бюджета, средства бюджета Томской области, средства бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджеты ТФОМС), внебюджетные источники. Данные по объему финансирования региональных проектов приведены в Приложении Г.

В рамках мониторинга реализации региональных проектов существует ряд сложностей, таких как:

1. Отсутствие единой информационной системы мониторинга реализации региональных проектов. Сотрудникам, ответственным за мониторинг региональных проектов, необходимо заниматься сбором данных для 4 разных информационных систем и вносить данные в эти системы в разные сроки. Зачастую вносимые данные дублируют друг друга.



2. Сжатые сроки представления информации в информационные системы. Например, в систему ГИИС «Электронный бюджет» согласно пункту 59 Постановления Правительства РФ от 31.10.2008 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» необходимо не позднее 2-го рабочего дня месяца, следующего за отчетным, вносить в ГИИС «Электронный бюджет» сведения о достижении результатов, показателей, контрольных точек, а также о рисках реализации региональных проектов.

3. Большая доля ручной работы. Сведения, необходимые для мониторинга за реализацией региональных проектов, команда сотрудников собирает в таблице формата xlsx программного продукта MS Office Excel, а далее вручную переносит их в медицинскую базу данных. При внесении данных в электронную таблицу формата xlsx медицинские организации допускают большое количество ошибок, на уточнение и исправление которых команда сотрудников отдела мониторинга региональных проектов тратит временной ресурс.

Так, в отличие от первых двух сложностей, третью проблему можно частично решить на региональном уровне посредством введения использования макросов в шаблоне или перехода на более удобную базу данных, куда медицинские организации смогут самостоятельно вносить значения показателей.

Мониторинг реализации региональных проектов является важной, но вспомогательной деятельностью. Однако без мониторинга реализации региональных проектов были бы невозможны прогнозирование хода реализации региональных проектов и оценка их итогов.

Отдел мониторинга реализации региональных проектов обрабатывает большой объем информации, фиксирует текущие значения показателей, готовит ответы на запросы от должностных лиц и составляет прогнозы на

основе ретроспективных данных. Для слаженного выполнения требуемых функций необходим грамотный процесс постановки задач.

## **2.2 Процесс постановки задач командам сотрудников организации**

Департамент здравоохранения Томской области, как орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя, утверждает государственные задания для ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики». Вследствие этого, он определяет стратегию и задачи организации в соответствии с ее основными видами деятельности.

Изначально задача может быть инициирована органом власти федерального или регионального уровня, в частности самим Департаментом здравоохранения Томской области. На практике задачи чаще всего поступают от Министерства здравоохранения РФ, Правительства РФ, Администрации Томской области,

Процесс доведения задач до ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» происходит с помощью системы электронного документооборота «Directum RX», принадлежащей компании «Directum».

Компания «Directum» является российской IT-компанией, специализирующейся на разработке программных продуктов для управления документами и бизнес-процессами [48]. Целью системы электронного документооборота «Directum RX» является увеличение эффективности совместной работы над документами. Пример внешнего вида карточки электронного документа в программе «Directum» представлен в Приложении Е.

Задания, поступают в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» от органов исполнительной власти в виде входящих официальных писем. Вид всех реквизитов официальных писем должен соответствовать ГОСТу Р 7.0.97-2016. «Национальный стандарт Российской Федерации. Система

стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов», который был утвержден Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2004-ст. [42]

Основными реквизитами официальных писем от органов исполнительной власти являются:

- герб;
- наименование организации отправителя;
- справочные данные об организации (почтовый и электронный адреса, номер телефона и факса);
- дата документа;
- регистрационный номер документа;
- ссылка на регистрационный номер и дату поступившего документа;
- адресат;
- тема письма (заголовок к тексту);
- текст документа;
- отметка о приложении;
- подпись;
- отметка об исполнителе.

Пример оформления письма представлен в приложении Д.

В случае если ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» готовит ответ на письмо от органов исполнительной власти, то учреждение использует бланк Департамента здравоохранения Томской области, где в качестве исполнителя письма указывается директор ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики». Но подпись на бланке такого письма в обязательном порядке ставит начальник Департамента здравоохранения Томской области, а в случае его отсутствия – временно исполняющий обязанности или исполняющий обязанности. Также в отдельных случаях возможно

составление письма на бланке заместителя руководителя Департамента здравоохранения Томской области.

Сотрудники ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» используют бланки своей организации только в случае отправки писем в другие региональные медицинские организации.

Пример процедуры документооборота входящих и исходящих потоков представлен в Приложении Ж. Отметим, что в данном приложении в блоке «Исходящий документ» этап 5 включает в себя согласование и подписание документа в системе электронного документооборота «Directum RX» ответственными лицами Департамента здравоохранения Томской области, а в отдельных случаях – согласования ответственных лиц департаментов Администрации Томской области. Ответственные за согласование и подписание лица утверждаются согласно возложенным на них полномочиям и выполняемым функциям.

Также документы могут быть направлены от органов власти регионального уровня. Тогда процесс документооборота будет сходным за исключением первого и последнего этапов.

Рассмотрим подробнее процесс постановки задачи начальником отдела ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» исполнителю на примере отдела мониторинга реализации региональных проектов.

Секретарь ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» передает письмо с задачей начальнику отдела мониторинга реализации региональных проектов. Начальник отдела изучает это письмо. Если ему непонятна задача, то он может уточнить ее детали у следующих лиц:

- директор ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»;
- ответственное за данное направление лицо в Департаменте здравоохранения Томской области;
- исполнитель письма в органе исполнительной власти, из которого поступило данное письмо.

Как только начальник отдела понимает задачу, он передает ее исполнителю – сотруднику своего отдела. В процессе постановки задачи начальник отдела объясняет для чего эту задачу нужно сделать, суть задачи, в какой форме нужно дать ответ, к каким сотрудникам он может обращаться за консультацией или помощью, к какому сроку должен быть результат и порядок уведомления о готовности задачи.

Часто поступают задачи, где необходима командная работа отдела. Тогда начальник отдела объявляет задачу всем сотрудникам отдела, предоставляя выбор: сотрудники могут сами распределить обязанности внутри команды или же руководитель распределит роли. Обязательно начальником отдела назначается один ответственный за представление конечного результата. В команде сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов существует деление сотрудников по проектам, за которые они ответственны. Но бывают задачи, где распределение проектов может меняться.



Рисунок 12 – Схема ответственности сотрудников в разрезе региональных проектов

Также распределение проектов может меняться в зависимости от численности сотрудников отдела, от их желания и стажа. На рисунке 12 представлена наиболее эффективная схема распределения ответственности за мониторинг региональных проектов команды сотрудников отдела.

Разделение региональных проектов по сотрудникам было подготовлено с учетом общности направления проектов и равенства объема отчетности. Например, Сотрудник 2 занимается проектами, которые в большей степени содержат медицинскую терминологию, в то время как проекты Сотрудника 3 направлены на вспомогательную деятельность в медицине. В проектах Сотрудника 1 сделан упор на улучшение первичного звена здравоохранения. Сотрудник 4, в отличие от остальных, занимается мониторингом региональных проектов национального проекта «Демография».

Также Сотрудник 4 больше других задействован в работе с ГИИС «Электронный бюджет». Существует ограничение на количество человек, работающей в данной системе, поэтому Сотрудник 4 вносит в систему данные для отчетов Сотрудника 1. За содержательную часть отчетов по региональным проектам Сотрудника 1 ответственен он сам, а Сотрудник 4 – за корректный ввод полученной от Сотрудника 1 информации. В иных информационных системах количество пользователей неограниченно, поэтому все сотрудники самостоятельно вносят в них данные.

Для формирования отчетов по Томской области в информационных системах сотрудникам отдела необходимы первичные сведения от медицинских организаций. Процесс сбора отчетов от медицинских организаций осуществляется в начале каждого месяца (примерно до 5-8 числа каждого месяца). В данном процессе задействованы Сотрудники 1, 2, 3. Сотрудник 4 в это время работает с входящими запросами в рамках всех региональных проектов и доделывает работу в ГИИС «Электронный бюджет».

Также немаловажной частью работы отдела мониторинга реализации региональных проектов является подготовка материалов для сотрудников Департамента здравоохранения Томской области. Это необходимо для того, чтобы они могли принимать управленческие решения, основанные на данных. Пока список таких инструментов небольшой, и он содержит только ретроспективные данные. Периодически организуются совещания Заместителя Губернатора по социальной политике Томской области с Департаментом здравоохранения Томской области и главами медицинских организаций. Для таких встреч отдел мониторинга реализации региональных проектов также готовит материалы по необходимым показателям. Постановка задачи в таком случае осуществляется либо в устной форме, либо по почте сотрудником Департамента здравоохранения Томской области начальнику отдела мониторинга реализации региональных проектов. Начальник отдела мониторинга реализации региональных проектов делегирует задачу своим сотрудникам в соответствии с их зоной ответственности.

Таким образом, выделим основные задачи сотрудников отдела мониторинга региональных проектов:

1. работа с запросами от органов исполнительной власти;
2. сбор данных от медицинских организаций и формирование отчетности в четырех информационных системах;
3. подготовка материалов для сотрудников Департамента здравоохранения Томской области.

Задача в виде запроса от органов исполнительной власти поступает от инициатора до ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» посредством системы электронного документооборота. Сбор данных от медицинских организаций и формирование отчетности в информационных системах сотрудники отдела мониторинга реализации региональных проектов осуществляют регулярно и действуют по уже известному им алгоритму,

постановка задачи здесь не требуется, только контроль. Материалы для Департамента здравоохранения Томской области сотрудники отдела мониторинга реализации региональных проектов готовят по запросу.

Если задача выполняется не периодически, а однократно, то начальник отдела самостоятельно ставит ее своей команде, а далее контролирует. Если задача выполняется периодически, то начальник отдела ставит её однократно, а далее только контролирует ее выполнение.

Постановка задач сотрудникам отдела – одна из важнейших частей процесса управления. Далее рассмотрим процесс управления командной работой сотрудников.

### **2.3 Исследование существующей системы управления процессом формирования и мотивации команд в организации**

Успех деятельности любой организации зависит от ее команды. Но эту команду необходимо еще грамотно сформировать и эффективно ею управлять.

Процесс подбора сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов является одной из функций начальника отдела, так как в компании нет специалистов по подбору персонала. Также начальник отдела единолично принимает решения о найме сотрудника и о том, прошел ли он испытательный срок.

Важно, чтобы сотрудник не только обладал нужным образованием, но и имел способности к командной работе, а также подходил организации по ценностям.

Отбор в команду отдела мониторинга реализации региональных проектов проходит по следующему алгоритму:

1. Начальник отдела размещает в интернете вакансии на должности главного специалиста-экономиста, врача-статистика и/или менеджера, а также ведет активный поиск кандидатов путем поиска подходящих резюме.



2. Начальник отдела собирает отклики от кандидатов и назначает им собеседования в дистанционном формате.

3. Кандидатам, которые успешно прошли собеседование в дистанционном формате, начальник отдела назначает собеседования в очной форме.

4. Лучший кандидат трудоустраивается на работу.

5. По истечению периода испытательного срока начальник отдела принимает решение о дальнейшем сотрудничестве с кандидатом.

Рассмотрим шаги алгоритма формирования коллектива подробнее.

Размещение вакансий начальник отдела реализует на сайте своей организации, на бесплатных ресурсах по поиску работы в интернете, подает заявки на размещение вакансий в университетах. Опрашивает друзей и знакомых: возможно кто-то окажется в поиске занятости. Занимается поиском сотрудников по резюме на рабочих сайтах. Далее находит подходящих по базовым признакам кандидатов и назначает им первичные собеседования в дистанционном формате.

В течение собеседования в дистанционном формате начальник отдела узнает основную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидата:

- почему было выбрано именно такое образование;
- какие были его основные обязанности на предыдущих местах работы;
- почему он хочет сменить работу;
- какие информационные системы ему знакомы;
- что его привлекло в вакансии;
- какими достижениями он гордится;
- что его мотивирует в работе;
- склонен ли он к конфликтам;
- какие у него достоинства и недостатки;
- как справляется со стрессом;

- какие у него хобби;
- какого руководителя он считает идеальным;
- как он себя ведет, если не согласен с руководителем.

Таким образом, необходимо узнать основную информацию по блокам: вопросы о личности кандидата, опыте работы, квалификации и навыках, достижениях, навыках командной работы и желаемой должности. Здесь важно быть готовым к тому, что кандидат может давать социально-желаемые ответы вместо реальных по двум причинам. Во-первых, на собеседовании кандидат хочет понравиться начальнику отдела: ему нужно получить приглашение на работу. Во-вторых, кандидат может действительно не знать ответов на некоторые вопросы. Например, вопрос о достижениях часто заставляет кандидатов задуматься, так как они не знают, что считать достижением.

Первый этап собеседования проводится дистанционно в целях экономии времени. На второй этап собеседования приглашаются кандидаты, успешно справившиеся с первым.

На втором этапе более углубленно проверяются профессиональные знания, а также дополнительно уточняются и дублируются вопросы, заданные во время первого собеседования, в целях детализации ответов и проверки их на достоверность. Также кандидатам предлагается выполнить индивидуальные тестовые задания. Пример тестового задания представлен на рисунке 13. Выполненное тестовое задание проверяется на соответствие оформлению, содержанию и заданным критериям. Далее начальник отдела просит рассказать кандидата, почему он выполнил задание именно таким образом.

### Пример тестового задания для кандидата

**Задача:** Вам необходимо составить письмо на бланке Департамента здравоохранения Томской области в адрес Федеральной службы государственной статистики РФ с запросом сведений по смертности населения в разбивке по возрастам лиц до 18 лет. Эти данные нам будут нужны ежемесячно на 40 день после отчетного периода.

**Дополнительная информация:** Срок ответа для Федеральной службы государственной статистики РФ в адрес Департамента здравоохранения Томской области нужно определить самостоятельно. Письмо может быть как с приложением, так и без приложения.

**Ресурсы:** На сервере в папке Z://Национальные проекты/Письма вы можете найти правильно оформленные исходящие письма на бланке Департамента здравоохранения Томской области. Можно пользоваться интернетом.

### Рисунок 13 – Пример тестового задания для кандидата при отборе в отдел мониторинга реализации региональных проектов

После анализа выполненных кандидатами тестовых заданий начальник отдела выбирает кандидата, который максимально подходит по личностным и профессиональным качествам. Начинается сотрудничество с кандидатом через процедуру трудоустройства по трудовому договору.

Испытательный срок в компании – 3 месяца. По истечении данного периода начальник отдела принимает решение о продолжении сотрудничества. Если результаты работы устраивают начальника, то сотрудничество продолжается. Трудовые отношения в рамках испытательного срока регулируются статьями 70 и 71 Трудового кодекса РФ [49].

После трудоустройства в отдел начинается процесс адаптации сотрудника к рабочим процессам и команде. Если в организации у нового сотрудника уже есть знакомый ему коллега, то процесс адаптации пройдет быстрее. Стандартный срок адаптации сотрудника составляет 3-4 месяца. Большая часть адаптации приходится на период испытательного срока.

В первую неделю сотрудник изучает информацию о вверенных ему региональных проектах, схеме коммуникаций, сроках предоставления отчетности, процессе документооборота, знакомится с командой, а также

другими сотрудниками: с секретарем, бухгалтером, заместителем директора и директором.

В процессе работы сотрудника руководителю отдела важно определить его мотивацию к работе. Иными словами, понять, что сотрудника мотивирует приходить на работу и делать ее лучше и качественнее.

Ошибочно предполагать, что сотрудников мотивирует только материальное вознаграждение. Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая и А.Г. Токарев в монографии «Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход» исследовали мотивацию специалистов по трем методикам [43]:

1. Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
2. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной;
3. Методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

К участию в исследовании были привлечены специалисты с разным опытом работы в компании. Всего 122 сотрудника в возрасте от 22 до 60 лет, из них 53 человека – мужчины и 69 человек – женщины.

Одним из результатов исследования Ю.А. Токаревой, Н.М. Глухенькой и А.Г. Токарева по методике трудовых мотивов В.И. Герчикова на предприятии стал следующий вывод: 26% сотрудников с опытом работы более 10 лет и 28% сотрудников с опытом работы менее 5 лет имеют профессиональный тип мотивации. Профессиональный тип мотивации означает, что сотруднику важно содержание выполняемой им работы, возможность самовыражения, свобода в оперативных действиях, профессиональное признание.



Рисунок 14 - Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у испытуемых со стажем работы меньше 5 лет

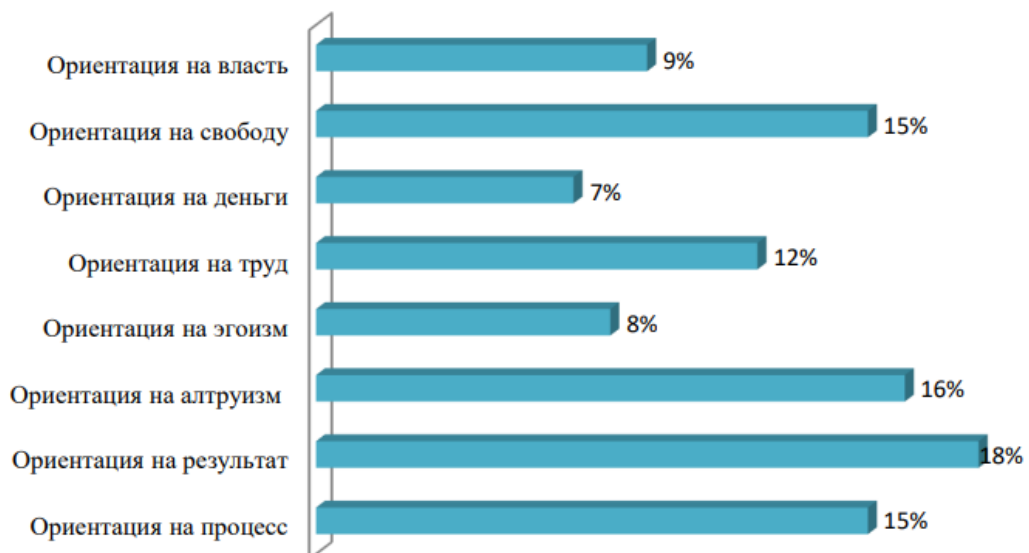


Рисунок 15 - Степень выраженности социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере испытуемых со стажем работы больше 10 лет

Результатом по диагностике социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной стало понимание основных ориентаций испытуемых со стажем работы менее 5 лет: ярко выражены ориентация на труд и ориентация на свободу (17% и 16% соответственно). Ориентация на деньги была отмечена у 10% испытуемых. У

испытуемых с опытом работы более 10 лет на первом месте ориентация на результат (18%), на втором – ориентация на альтруизм (16%). Число испытуемых с лидирующей ориентацией на деньги составило всего 7%. Рисунки 14 и 15 демонстрируют данные результаты графически.

В мотивационном профиле личности Ш. Ричи и П. Мартина важными потребностями сотрудников, помимо вознаграждения, выступили следующие: признание, интересная работа, условия работы, самосовершенствование, разнообразие, что видно на рисунке 16. Потребности в интересной работе и признании особенно выражены у сотрудников с опытом работы более 10 лет (13% и 11% соответственно).

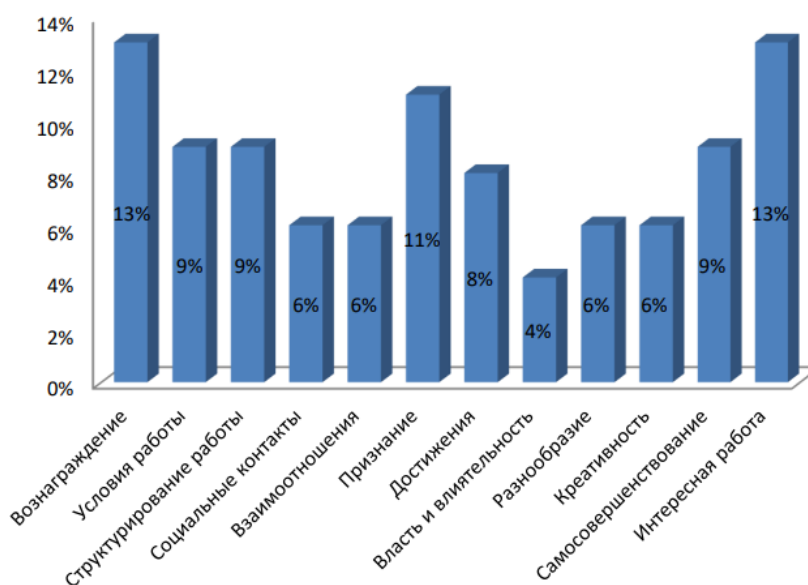


Рисунок 16 - Мотивационный профиль испытуемых со стажем работы больше 10 лет

Начальником отдела мониторинга реализации региональных проектов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» было проведено собственное исследование по определению основных факторов мотивации сотрудников внутри своего отдела с целью увеличения эффективности управления. Исследование было основано на методике проективных вопросов.

Проективные вопросы – это вопросы испытуемому на оценку поведения других людей и их отношению к тем или иным явлениям. Данная методика основана на том, что отвечающий склонен проецировать свой

жизненный опыт и свое отношение к явлениям на других людей. Иными словами, говоря о других, человек говорит о себе. И, таким образом, исследователь понимает позицию испытуемого. Важно, чтобы проективные вопросы были встроены в повседневный разговор или были преподнесены в контексте, например, проведения исследования для научной работы. Конечная цель исследования должна быть скрыта во избежание дачи социально-желательных ответов.

Руководитель задал сотрудникам следующие 5 проективных вопроса:

1. Что можно сделать, чтобы люди лучше работали?
2. Почему люди увольняются?
3. Как добиться того, чтобы люди выкладывались на все 100%?
4. Что такое хорошая работа?
5. Почему в некоторых компаниях люди совсем не хотят работать: делают работу по минимуму и как попало?

Результатами исследования стали выявленные индивидуальные мотиваторы каждого сотрудника. На основе выявленных мотиваторов были определены стимулы, которые будут мотивировать каждого сотрудника. Сведения о результатах исследования представлены в таблице 4.

В качестве причины опроса сотрудников через проективные вопросы начальник отдела мониторинга региональных проектов назвал участие в написании его научно-исследовательской работы.

Данный метод исследования мотиваторов сотрудников был описан в курсе Юлии Старостиной «Сильный руководитель за 45 дней» [50].

После определения мотиваторов сотрудника и понимания стимулов процесс управления будет более эффективным, а сотрудник – более лояльным. Однако если руководитель понимает, что даже при использовании им стимулов сотрудник не проявляет интереса к работе и не справляется с задачами, то необходимо не продолжать с ним сотрудничество по окончании испытательного срока с указанием причины в письменном виде.

Таблица 4 – Отчет по индивидуальным мотиваторам сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»

Сотрудник	Индивидуальные мотиваторы	Стимулы
Сотрудник 1	Стабильность; Нормированный рабочий день; Работа в команде; Положительное отношение руководителя; Понимание ценности специалиста руководителем	Предоставить возможность гибкого графика в определенные дни за качественно выполненные задачи; Постановка командных задач; Разговоры тет-а-тет; Похвала, в том числе публичная; Признание заслуг сотрудника
Сотрудник 2	Стабильность; Отсутствие конфликтов; Детальное понимание задач; Возможность пойти в отпуск в удобное время; Работа в команде; Премии	При постановке задач пояснять, что выполнение задачи даст коллективу; Четкая постановка задач; Возможность первоочередного выбора отпуска; Постановка командных задач; Премии за выполнение особо сложных для сотрудника задач
Сотрудник 3	Получение опыта; Профессиональное и личностное развитие; Новизна и значимость задач; Самостоятельность	Давать новые не рутинные задачи; Предоставлять возможность обучения в качестве награды; Переходить как можно быстрее на контроль по результату работы; Составить план развития
Сотрудник 4	Четкость постановки задач; Адекватные сроки; Повышение квалификации; Возможности карьерного роста	Четкая постановка задач; Согласование сроков с сотрудником; Предоставлять возможность обучения в качестве награды; Создать карьерный план, проводить беседы о карьерном росте

Вне зависимости от мотиваторов начальник отдела стремится грамотно ставить задачи, хвалить сотрудников за нужные результаты, конструктивно критиковать, предоставлять все ресурсы для решения задач.

Из недостатков управления начальника отдела мониторинга реализации региональных проектов можно отметить отсутствие разговоров тет-а-тет с сотрудниками, командных тестовых заданий при приеме на работу и командных неформальных мероприятий.

Таким образом в данной главе мы описали структуру системы здравоохранения Томской области, выделив в ней исследуемую организацию



- ОГБУЗ "Бюро медицинской статистики". Описали функции, организационную структуру, требования к образованию кандидатов организации.

Основной анализ осуществлялся на базе отдела мониторинга реализации региональных проектов. В связи с этим, была представлена информация о целях, задачах, финансовом обеспечении, ключевых итогах региональных проектов.

Далее мы перешли к исследованию процесса постановки задач командам сотрудников: вид документации, сопровождающей задачи, способ документооборота, схема ответственности и функционал команды сотрудников отдела. Также была описана существующая система управления процессом формирования и мотивации команд сотрудников: порядок отбора кандидатов в отдел, мотивация персонала.

Как мы выяснили, команду отдела мониторинга реализации региональных проектов единолично формирует начальник. Он размещает вакансии, ищет подходящие резюме, проводит собеседования, приглашает сотрудника на трудоустройство и принимает решение о продолжении сотрудничества с ним после испытательного срока.

Одной из основополагающих функций начальника отдела в процессе управления командой является мотивация сотрудников. Поэтому руководитель провёл исследование по определению индивидуальных мотиваторов каждого сотрудника. На основе данного исследования начальник отдела сделал выводы о стимулах, которые будут побуждать сотрудников к более эффективному труду.

### **3 Совершенствование процессного управления командами сотрудников**

#### **3.1 Мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников**

Не вызывает сомнения, что одним из важнейших компонентов успешной командной работы является мотивированность её участников. Мотивация команды – управленческая функция, требующая от руководителя навыка определения мотивационных факторов сотрудников и использования соответствующих стимулов для более успешной работы.

Все сотрудники имеют разный набор мотиваторов, побуждающих их к качественному труду. Однако в контексте формирования мотивационных факторов команды сотрудников важно использовать стимулы, ведущие к эффективной командной работе.

Уже при взаимодействии с сотрудником на этапе собеседований руководителю нужно определить, насколько сотрудник хочет и может работать в команде. При найме кандидатов компании нередко делают выбор в пользу более коммуникабельных и неконфликтных сотрудников, даже если им не достает профессиональных знаний, поскольку изменить личность сложнее, чем наделить сотрудника профессиональными компетенциями [52].

Однако даже при найме сотрудников с навыками командной работы необходимо работать над созданием микроклимата, способствующего командному взаимодействию. Развитие командного взаимодействия возможно как в рабочее, так и в нерабочее время: в рабочее время посредством постановки совместных задач, организации мозговых штурмов, дискуссий; в нерабочее время – посредством тимбилдингов, спортивных мероприятий.

В ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» сотрудники собираются вместе с определенной периодичностью, чтобы отметить дни рождения и государственные праздники, однако цель сплочения коллектива и улучшения взаимодействия при этом не ставится перед коллективом. Мероприятия организуются стихийно сотрудниками самостоятельно с целью развлечения и досуга. Специалисты называют такие мероприятия «team fun», что в переводе с английского означает «командные развлечения» [54].

В целях командообразования предлагаем команде сотрудников ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» **организовывать тимбилдинги** или «teambuilding», что переводится с английского как «командообразование». Основным отличием командных развлечений от командообразования является целенаправленность последнего.

В качестве организации тимбилдинга предлагаем сотрудникам ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» следующие мероприятия:

1. Квизы (викторины) и головоломки: опыт совместных обсуждений и решения вопросов в игровой форме можно будет применять при выполнении рабочих задач.

2. Корпоративные спортивные мероприятия: участие в командных спортивных играх поможет команде сотрудников взаимодействовать в разных ролях и поддерживать друг друга.

3. Творческие мастер-классы: мастер-классы по живописи и кулинарии помогут раскрыть творческий потенциал сотрудников.

4. Исторические ролевые игры: игры позволят развить навык генерирования идей и разрешения конфликтов.

5. Тренинги с привлечением психолога: психологические тренинги позволяют участникам глубже понять друг друга, узнать причины поведения. Однако, при непрофессиональном проведении такой тренинг способен оказать негативный эффект как на отдельных сотрудников, так и на команду в целом.

б. Езда на велосипеде, походы: сплочение коллектива происходит благодаря совместному преодолению трудностей.

Конкретный вид тимбилдинга должен выбрать непосредственный руководитель отдела (или директор организации, если тимбилдинг проводится для всех сотрудников компании) с учетом личностных особенностей и потребностей его коллектива.

В целях успешного проведения тимбилдинга **разработаем алгоритм его проведения:**

1 этап. Проведение опроса-голосования с целью выявления интереса участников коллектива к выбранному виду и теме тимбилдинга; сбор пожеланий.

2 этап. Рассылка приглашений на тимбилдинг, подготовка команд с целью распределения участников по командам (если выбранный вид тимбилдинга подразумевает такое деление).

3 этап. Привлечение опытных лиц или консультантов с целью более профессиональной и слаженной организации тимбилдинга.

4 этап. Подготовка к игре: сбор участников, обсуждение правил.

5 этап. Проведение игры.

6 этап. Получение обратной связи от участников. Один из важнейших этапов, который даёт понимание о целесообразности дальнейшего проведения такого же вида тимбилдинга и о методах его совершенствования.

Наиболее частой проблемой проведения тимбилдингов является проблема низкой заинтересованности участников. Коллектив может расценивать его как пустую трату времени. Предложенный алгоритм позволяет решить эту проблему.

Сотрудники коллектива могут отказаться от участия в тимбилдингах во внеурочное время по личным причинам или из-за нежелания проводить свободное от работы время со своими коллегами. В таком случае, можно

начать сплочение коллектива с проведения совместных обеденных перерывов. Например, предложить коллективу поиграть в настольные игры.

Другим инструментом повышения мотивации сотрудников к командной работе является **внедрение командных КРІ**. Для команды сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов этот метод будет особенно актуален, так как сейчас сотрудники получают премиальную часть (ежеквартальную и/или ежегодную) без привязки к результатам работы. Командные КРІ (ключевые показатели эффективности) — показатели работы команды, которые помогают компании достичь определенных целей, определить эффективность и результаты работы команды [56].

Предложение по внедрению командного КРІ состоит в следующем. По результатам года, а иногда и по результатам квартала, сотрудникам отдела мониторинга реализации региональных проектов выплачивается премия. Сотрудники, находящиеся на одинаковых должностях, получают одинаковую сумму премии: вне зависимости от результатов работы. В связи с этим, премия не мотивирует сотрудников на более эффективную командную работу. Выплату премии можно использовать в качестве инструмента мотивации команды.

Рассмотрим пример предлагаемой системы командного КРІ за квартал. До начала квартала руководитель составляет перечень показателей и их весовых коэффициентов, знакомит с перечнем всех сотрудников. В случае возражений руководителю необходимо провести беседу тет-а-тет с сотрудником, чтобы объяснить цель внедрения КРІ. Предполагается, что результатом внедрения командного КРІ будет не только улучшение качества выполняемой командной работы, но и создание более комфортной атмосферы, вызываемой усилением командного сотрудничества. Примеры командных КРІ, предлагаемых руководителю отдела мониторинга реализации региональных проектов к внедрению, представлен в таблице 5.

Первые 2 предлагаемые КРІ относятся к налаживанию операционной деятельности, в которой участвуют все сотрудники команды. Последний КРІ нацелен на совершенствование системы, в частности бизнес-процесса сбора данных.

Таблица 5 – Пример плановых командных КРІ

Цель показателя	Показатель	Вес	Целевое значение для выдачи 100% премиальной части
Выполнение задач в срок	Представление отчетов о реализации региональных проектов в срок	0,5	95% отчетов представлены Департаменту экономики Администрации Томской области в установленный срок
Качественное представление официальной документации	Отсутствие замечаний руководителя к форме и содержанию исходящих писем	0,3	95% писем отправлены без замечаний заместителя начальника Департамента здравоохранения Томской области
Совершенствование системы сбора данных от медицинских организаций	Предложение и реализация методов совершенствования системы сбора данных	0,2	Предложено и реализовано не менее 2-ух способов совершенствования системы сбора данных

Неграмотное внедрения КРІ способно нанести вред компании в виде увеличившейся текучести кадров. Сотрудники могут решить, что через этот инструмент им собираются снизить уровень заработной платы. Для того чтобы избежать негативных последствий, рекомендуем руководителю **при внедрении КРІ соблюдать следующие правила:**

1. Не снижать сумму окладной части, по системе КРІ выплачивать только премиальную часть;
2. Устанавливать только те КРІ, на которые сотрудники могут повлиять;
3. Устанавливать не более 4-ёх КРІ показателей;
4. Быть открытым к обсуждению пожеланий и комментариев сотрудников;

5. Формулировки КРІ должны быть недвусмысленны и понятны сотрудникам.

Помимо внедрения командного КРІ предлагаем руководителю отдела мониторинга региональных проектов **организовывать мозговые штурмы** с целью совместного поиска новых идей по улучшению работы коллектива в команде.

Согласно определению кандидата философских наук П.А. Старикова метод мозгового штурма – метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решений задачи, в том числе самые фантастические и глупые [60]. Самый распространенный вариант проведения мозгового штурма включает в себя 3 этапа:

1. Постановка проблемы. На данном этапе формулируется задача, отбираются участники, определяется ведущий мозгового штурма.

2. Генерация идей. На этапе генерации идей участники высказывают свои варианты решения задачи, которые другим участникам пока запрещается оценивать.

3. Классификация и оценка идей. На заключительном этапе все высказанные участниками идеи подлежат группировке, анализу и оценке. В итоге успешно проведенного мозгового штурма появляется решение поставленной задачи.

Таким образом, руководителю отдела мониторинга реализации региональных проектов были предложены несколько видов мероприятий по формированию мотивационных факторов команды сотрудников, включающие в себя тимбилдинги в свободное от работы время, настольные игры в обеденное время, внедрение командных КРІ и проведение мозговых штурмов.

### 3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде

Умение работать в команде – одна из ключевых компетенций успешного сотрудника, так как большое количество рабочих задач требуют командного взаимодействия. Умение сотрудника работать в команде характеризуется следующими признаками [61]:

- выдвижение собственных идей и предложений решения проблемы;
- проявление заинтересованности к точкам зрения коллег;
- стремление к разрешению конфликта в случае его возникновения;
- умение находить компромисс.

Кратко можно определить данную компетенцию как готовность сотрудника работать сообща с другими людьми ради достижения общих целей.

Предлагаем руководителю отдела мониторинга реализации региональных проектов следующие **критерии оценки компетенции командной работы** (каждый критерий оценивается от 0 до 10 баллов; максимальное количество баллов по всем критериям компетенции – 60 баллов):

1. Сотрудник с удовольствием делится имеющимися знаниями со своими коллегами.
2. Сотрудник ставит интересы команды выше личных интересов.
3. Сотрудник конструктивно аргументирует свою позицию.
4. Сотрудник умеет договариваться с коллегами.
5. Сотрудник признаёт вклад других людей в общекомандный результат.
6. Сотрудник предлагает свои идеи.

Если компетенция сотрудника не отвечает ряду критериев, их можно развить. Для этого необходимо **разработать индивидуальный план**



**развития сотрудника (ИПР).** Индивидуальный план развития – это документ, описывающий цели и задачи, связанные с профессиональным и личностным развитием сотрудника, мероприятия, необходимые для этого, и срок, в который будет оцениваться результат [66].

Умение работать в команде является сложной компетенцией, к развитию которой необходимо подходить комплексно. Индивидуальный план развития, как правило, составляется на год, что позволяет проработать навыки, входящие в данную компетенцию. Для того чтобы оценить уровень достижения результата, изначально **цели и задачи необходимо устанавливать в соответствии с системой SMART.**

Система SMART – система постановки задач в менеджменте, в соответствии с которой устанавливаемые цели должны быть [67]:

1. Конкретными (specific);
2. Измеримыми (measurable);
3. Достижимыми (attainable);
4. Актуальными (relevant);
5. Ограниченными во времени (time-bound).

Для лучшего понимания системы SMART можно обратиться к рисунку 17.



Рисунок 17 – Описание элементов системы SMART

По нашему мнению, большая часть мероприятий (около 70%), необходимых для достижения целей индивидуального плана развития, **должна реализовываться на рабочем месте**, остальная часть может быть организована в виде самостоятельной работы или проекта. Такое распределение времени индивидуального развития связано с тем, что наиболее эффективный способ развития и обучения – это обучение на реальных рабочих задачах. Во-первых, потому что это способствует нормальному продолжению рабочего процесса. Во-вторых, потому что реальные задачи сотруднику решать психологически легче, так как он понимает их значимость.

Самостоятельная работа заключается в чтении профессиональной литературы, посещение тренингов, конференций. Для того чтобы закрепить материал и развить ораторские навыки, можно предложить сотруднику поделиться полученными знаниями с коллегами, подготовив для них презентацию или выступление по изученным материалам.

Для отслеживания прогресса руководитель может устраивать встречи тет-а-тет с сотрудником. Кроме того, из-за длительного срока индивидуального плана развития, сотрудник может не осознавать самостоятельно то, чему он научился. Руководитель способен помочь разобраться в достигнутом уровне и подсветить проблемы.

Постановка целей и задач по SMART, а также разговоры руководителя с сотрудниками тет-а-тет эффективны не только в рамках индивидуального плана развития, **а также и в повседневной рутине.**

Правильная постановка задач команде сотрудников – это основная компетенция любого руководителя. Если задача поставлена в соответствии с критериями SMART, то риск неверного выполнения задания сотрудниками и возникновения конфликтов в процессе решения задачи снижается, что особенно значимо в условиях командной работы.

Пример правильной постановки задачи руководителя отдела мониторинга реализации региональных проектов своей команде:

«Необходимо подготовить ответ на запрос от Министерства здравоохранения РФ в части всех региональных проектов национального проекта «Здравоохранение» в виде таблицы, представленной в приложении входящего письма. Данные по статистике смертности можно взять у заведующего отделом демографической ситуации. Срок выполнения задачи – 15.06.2022 г., 12:00. О выполнении задания Кристина сообщает мне через телефонный звонок».

Пример неправильной постановки такой же задачи сотрудникам:

«Как будет время, необходимо подготовить ответ на запрос от Министерства здравоохранения РФ Оксане, Кристине и Наталье».

В первом примере постановки задачи есть все составляющие системы SMART: задача конкретна, измерима, достижима, актуальна и имеет срок. Во втором примере постановки задачи отсутствуют измеримость и срок. Не указано, у кого можно взять нужные для решения задачи данные. При такой постановке задачи сотрудники команды могут выполнить задачу не так, как ожидает руководитель, а также нарушить сроки.

**Разговоры с сотрудниками тет-а-тет** также являются важным инструментом руководителя в командной работе его коллектива. Общение руководителя и сотрудника тет-а-тет позволяет создать доверительную атмосферу, которая будет способствовать тому, что в случае конфликтной или проблемной ситуации сотрудник расскажет о ней руководителю, и они вместе быстрее найдут эффективное решение.

Разговоры тет-а-тет включают в себя общение на рабочие темы, в том числе обсуждение проблем взаимоотношений в коллективе, проблем в работе, желания развития и так далее. Если руководителю удастся выстроить доверительные отношения, то он сможет оперативно узнавать о

возникающих проблемах в команде и прямо или косвенно влиять на их разрешение.

Несмотря на прилагаемые руководителем усилия в создании системы управления групповыми отношениями в команде, некоторые сотрудники могут оказаться не имеющими желания или способностей работать в команде. Во избежание этого руководителю следует проводить проверку на компетенцию работы в команде на этапе найма сотрудника посредством тестирования на личностные качества и **проведения группового собеседования.**

Таким образом, сформулируем основные рекомендации по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде руководителю отдела мониторинга реализации региональных проектов:

- проведение оценки компетенции умения работать в команде действующих сотрудников;
- разработка индивидуального плана развития сотрудников, чьи компетенции командной работы нуждаются в совершенствовании;
- постановка задач команде сотрудников по системе SMART;
- общение с сотрудниками команды тет-а-тет;
- проведение тестирования на личностные качества и/или проведение группового собеседования при приеме на работу.

Данные меры позволят улучшить микроклимат в команде, сделать работу команды эффективнее, а реализацию задач – оперативнее.

### **3.3 Эффект от внедрения мероприятий командной работы в организации**

Одним из важнейших мероприятий улучшения командного взаимодействия является постановка задач руководителем по SMART,

поскольку неправильная постановка задачи гарантированно ведет к неправильной её реализации командой сотрудников.

В рамках оценки успешности реализации мероприятий используются два понятия, которые на бытовом уровне часто используются в качестве синонимов: эффект и эффективность. Однако между ними есть отличия. Рассмотрим определения каждого из них [69].

**Эффект** – положительный или отрицательный результат, полученный по итогу реализации мероприятия. Абсолютная величина.

**Эффективность** – соотношение эффекта и затрат, понесенных на реализацию мероприятия. Относительная величина.

В рамках данной работы целесообразнее будет рассчитать эффект от внедрения системы постановки задач по SMART. Для этого сначала рассмотрим временные затраты на решение задачи командой сотрудников до внедрения системы, а затем – после.

Пример постановки задачи руководителем команде сотрудников не по системе SMART: «Необходимо подготовить данные для совещания начальника отдела мониторинга реализации региональных проектов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» с начальником Департамента здравоохранения Томской области». Обратим внимание, что при данной формулировке в задаче нет конкретики (какие именно данные нужны и по каким конкретно проектам), измеримости (по каким критериям будет оцениваться результат), не указан срок исполнения задачи (к какому дню задача должна быть выполнена).

При такой формулировке задачи команда сотрудников действует исходя из собственных представлений о совещании: участники команды после внутреннего обсуждения начинают собирать данные об основных показателях и мероприятиях всех региональных проектов, оформляют данные в табличный вид. Команда сотрудников знает срок проведения совещания и готовит данные точно к этому сроку.

Однако позже может выясниться, что темой совещания является обсуждение вопросов статистики только в части болезней сердечно-сосудистой системы и онкологических заболеваний, а начальник отдела хотел выступить с презентацией и получить её за 3 дня до совещания. В связи с этим начальник отдела придёт за 3 дня до совещания к сотрудникам и потребует подготовить данные в срочном порядке. Демотивированные лишней работой сотрудники команды начнут быстро и без заинтересованности переделывать работу. Срок выполнения работы окажется неоптимальным, качество работы – не максимальным.

Рассчитаем расход временных затрат на выполнение задачи сотрудниками отдела мониторинга реализации региональных проектов, поставленной не по системе SMART, в таблице 6.

Сотрудники отдела получают одинаковую заработную плату по окладно-премиальной системе труда. Окладно-премиальная система оплаты труда представляет собой форму зарплаты, состоящую из оклада, необходимых компенсационных доплат к нему и премий.

В таблице 6 используется понятие «человеко-час». Человеко-час — это объем работы, выполняемой среднестатистическим работником за один час. Он используется для оценки общего количества непрерывного труда, необходимого для выполнения задачи. Для расчета человеко-часов было рассчитано, какое количество времени каждый сотрудник тратит на выполнение определенного действия, а затем это время было суммировано.

Таблица 6 - Временные затраты на выполнение задачи, поставленной не по системе SMART:

№	Действие сотрудников команды	Количество задействованных участников команды	Итоговое количество затраченных человеко-часов
1	Обсуждение плана работы	4	2,7
2	Поиск источников данных	4	13,2
3	Обсуждение вида таблицы, в которой будет отражен результат	4	4,4
4	Отражение данных в табличном виде	4	12,6
5	Беседа с начальником отдела относительно нового вида выполнения задачи	2	0,46
6	Составление шаблона презентации	2	2,3
7	Перенос данных из таблицы в презентацию	2	3,4
8	Запрос у специалистов недостающих сведений	2	2,1
9	Дополнение презентации	2	1,5
10	Обсуждение результата презентации с руководителем	2	1,23
11	Внесение итоговых корректировок	2	2,2
	Итого		46,09

Так, для выполнения задачи, поставленной не по системе SMART, команде сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов потребуется 46,09 часов. При переводе временных затрат в денежное выражение получим следующую сумму. Заработная плата каждого главного специалиста-экономиста составляет 27 000 руб. в месяц или 161 руб./ч (часовая тарифная ставка) при 21-дневном рабочем месяце. Как было рассчитано в Таблице 6, на выполнение рассматриваемой задачи необходимо

потратить 46,09 человеко-часов, что эквивалентно сумме в размере 7 420,5 руб.

Теперь рассмотрим пример той же самой задачи, поставленной по системе SMART: «Необходимо подготовить данные для совещания начальника отдела мониторинга реализации региональных проектов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» с начальником Департамента здравоохранения Томской области в части региональных проектов «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями» и «Борьба с онкологическими заболеваниями». Выполненная работа должна быть представлена в виде презентации в формате pptx, содержащей от 7 до 10 слайдов. По каждому региональному проекту необходимо отразить: перечень мероприятий, фактические значения по основным показателям и финансовые затраты за прошедший период текущего года. Задачу необходимо выполнить в срок до 12:00 15.06.2022 г. Как только материалы будут готовы, направьте их мне на электронную почту».

На объяснение задачи во втором варианте руководитель потратит немного больше времени, однако это позволит ему получить более качественный результат в необходимые сроки.

Рассчитаем временные затраты сотрудников отдела мониторинга региональных проектов на выполнение задачи, поставленной по системе SMART, в таблице 7.

Общее количество человеко-часов, затраченных на выполнение той же задачи, поставленной по системе SMART, составило 13,4. Как уже было рассчитано, часовая тарифная ставка каждого специалиста = 161 руб. Затраты на выполнение задачи, поставленной по системе SMART составят:  $161 * 13,4 = 2\,157,4$  руб. Экономический эффект от внедрения системы SMART в процесс постановки задачи =  $7\,420,5 - 2\,157,4 = +5\,263,1$  руб.



Таблица 7 – Временные затраты на задачу, поставленную по системе SMART:

№	Действие сотрудников команды	Количество задействованных участников команды	Итоговое количество затраченных человеко-часов
1	Обсуждение плана работы	2	0,4
2	Составление шаблона презентации	2	2,3
3	Поиск источников данных	2	2,2
4	Подготовка презентации	2	4,4
5	Подготовка сопроводительного текста	2	2,7
6	Отправка материалов руководителю	1	0,1
7	Внесение итоговых корректировок	2	1,8
	Итого		13,9

Положительный экономический эффект был достигнут за счет того, что команде сразу было известно, по каким проектам нужна информация, в каком виде нужен результат, в части каких данных и в какой срок.

Постановка задачи – основной инструмент управления руководителя команды. От умения руководителя грамотно и четко ставить задачи зависят результат задачи, мотивация команды, микроклимат. В настоящей главе мы рассмотрели экономический эффект от грамотной постановки одной задачи как в материальном, так и во временном выражениях. Кроме того, существуют ещё положительные эффекты, которые сложно измерить в количественном выражении: уровень мотивации, микроклимат в команде. Сотрудники, которые часто переделывают работу или делают работу, которая оказывается никому не нужна, быстро теряют мотивацию и энтузиазм; отсутствие четкости при постановке задач провоцирует конфликты внутри коллектива.

Таким образом, в настоящей главе были определены мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов, в число которых вошли тимбилдинги разных видов, организация настольных игр в обеденное время, внедрение командных KPI, проведение мозговых штурмов.

В качестве рекомендаций по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде были предложены: разработка индивидуального плана развития сотрудников, постановка задач команде сотрудников по системе SMART, общение руководителя с сотрудниками команды тет-а-тет, проведение тестирования на личностные качества и/или проведение группового собеседования при приеме на работу.

В заключительной части был рассчитан эффект от внедрения постановки задач руководителем команде по системе SMART. Было выяснено, что от внедрения системы SMART в постановку одной задачи компания может сэкономить 5 263,1 руб., а также получить прирост качественных показателей, таких как мотивация сотрудников и микроклимат в команде.

## 4 Корпоративная социальная ответственность

### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМ01	Коноваленко Анастасии Александровне

<b>Школа</b>	Школа инженерного предпринимательства	<b>Отделение (НОЦ)</b>	
<b>Уровень образования</b>	магистратура	<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 Менеджмент

#### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности

- заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;
- стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;
- цели текущих программ социальной ответственности организации

Заинтересованные стороны программ корпоративной социальной ответственности:

органы федеральной и областной власти, наемные работники, местное население.

Стратегическая цель организации:

сбор достоверных данных в сфере здравоохранения в необходимые органам власти сроки.

Цели программ социальной ответственности организации:

1. развитие собственного персонала;
2. рост производительности труда в компании.

2. Законодательные и нормативные документы

- Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" ГК РФ
- Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»
- Глава 39 «Возмездное оказание услуг» Гражданского кодекса РФ
- Устав ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» № 245 от 05.07.2011

#### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:
- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
  - системы организации труда и его безопасности;
  - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
  - системы социальных гарантий организации;
  - оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров
- влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- взаимодействие с органами власти;
- обеспечение населения достоверными статистическими данными.

(выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 18 – Компоненты социальной ответственности корпорации Таблица 8 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 9 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 10 – Определение элементов программ КСО Таблица 11 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 12 – Оценка эффективности мероприятий КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	29.04.2022
---	------------

**Задание выдал:**

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	доктор экономических наук, профессор		

**Консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	кандидат философских наук, доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Коноваленко Анастасия Александровна		29.04.2022

## 4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (или КСО) – международная бизнес- практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества через комплекс действий. Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 18).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Юридическая или правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.



Рисунок 18 – Компоненты социальной ответственности корпорации

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в

области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

## 4.2 Определение целей и задач программы КСО

Исследуемое в данной работе ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» – небольшая некоммерческая организация, выполняющая государственные задания Департамента здравоохранения Томской области, штат которой не превышает 25 человек. У неё отсутствуют: разработанная программа корпоративной социальной ответственности, миссия и стратегия в явном виде.

В Уставе учреждения прописаны цели его деятельности. Исходя из них, сформулируем миссию, стратегию и предлагаемые цели КСО ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» в таблице 8.

Таблица 8 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Мы работаем для того, чтобы органы власти могли принимать управленческие решения в сфере охраны здоровья населения с опорой на максимально актуальные и достоверные данные.
Стратегия компании	Осуществлять сбор достоверных данных в сфере здравоохранения в необходимые органам власти сроки.
Цели КСО	1. развитие собственного персонала; 2. рост производительности труда в компании.

Выбранные цели КСО обусловлены тем, что цели должны быть интегрированы в стратегию и миссию компании. Так, программа КСО сможет стать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Существует две модели КСО – традиционная и стратегическая.

Традиционная модель предполагает периодическое участие

организации в КСО, в зависимости от существующих возможностей. Если у предприятия есть в данный момент потребность в КСО и деньги, то оно ассигнует финансы, если нет – то программа КСО может быть заморожена. Стратегическая модель КСО предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Для ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» выбрана стратегическая модель КСО, так как от профессионализма сотрудников и своевременности собранных данных зависит возможность грамотного принятия управленческих решений руководителями органов власти.

### 4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

После разработки ключевых целей новой программы корпоративной социальной ответственности определим главных стейкхолдеров программы в таблице 9.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называют любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Таблица 9 – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Развитие собственного персонала	Органы федеральной и областной власти, наемные работники, местное население
2	Рост производительности труда в компании	Органы федеральной и областной власти, наемные работники



Стейкхолдерами программы КСО являются органы федеральной и областной власти, наемные работники, местное население так как:

- органы федеральной и областной власти заинтересованы в наиболее оперативном получении полной и достоверной информации;

- наемные работники заинтересованы в профессиональном и карьерном росте;

- местное население, являющееся косвенным стейкхолдером, заинтересовано в том, чтобы органы власти в сфере охраны здоровья принимали решения, основанные на максимально точных данных; кроме того, местное население читает СМИ, в которых желает видеть достоверную статистику и интересную аналитику.

#### **4.4 Определение элементов программы КСО**

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

В нашем случае ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» необходимо будет получить финансирование программ КСО из областного бюджета. Результат определения элементов программы КСО представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Наемные работники	Социальные инвестиции	Профессиональный и карьерный рост
2	Органы федеральной и областной власти	Социальные инвестиции	Увеличение качества получаемых данных, снижение сроков выполнения задач, получение дополнительной аналитики
3	Местное население	Социальные инвестиции	Достоверные, полные статистические данные, удобная аналитика

#### 4.5 Затраты на программы КСО

Ранее нами было определено, что в рамках разработки программ КСО будет применяться стратегическое планирование. Это значит, что затраты на программы КСО станут частью ежемесячных или ежеквартальных отчислений. План затрат на мероприятия КСО представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на мероприятия КСО, тыс. руб.

№	Мероприятие	Средняя цена обучения на 1 сотрудника	Стоимость реализации на планируемый период (1 год)
1	Социальные инвестиции	30	$30 * 24 = 720$

Всего в штате ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» 24 человека. Средняя цена обучения составляет 30 тыс. руб. Общая стоимость реализации мероприятий обучения составит 720 тыс. руб. на год. В соответствии со статьей 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" финансовое обеспечение бюджетного учреждения осуществляется в виде субсидий из бюджетов бюджетной системы

Российской Федерации. На проведение обучений ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» необходима будет субсидия из областного бюджета в размере 720 тыс. руб.

Мы определили 2 цели программ КСО, однако обе эти цели взаимосвязаны и могут быть решены с помощью одного набора мероприятий – проведения обучений.

С целью направления работников на обучение бюджетному учреждению следует заключить договор с организатором семинара. При этом необходимо руководствоваться положениями Федерального закона от 05.04.2013 № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и гл. 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ. Как правило, в договоре прописываются условия оказания услуг, а также способы и сроки их оплаты.

Бюджетные учреждения, являющиеся получателями средств бюджета, при заключении договоров (госконтрактов) на проведение обучающих семинаров с целью повышения квалификации, профессиональной переподготовки кадров вправе предусматривать авансовые платежи в размере до 100% суммы договора (контракта), но не более лимита бюджетных обязательств, доведенных на указанные расходы в установленном порядке на соответствующий финансовый год.

#### **4.6 Ожидаемая эффективность программ КСО**

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;

- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться в:

- улучшении материального благополучия граждан;
- помощь нуждающимся;
- улучшение здоровья людей (через продукцию или программы);
- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия);
- решение социальной проблемы;
- улучшение экологической обстановки в регионе;
- помощь ветеранам;
- обеспечение детского досуга и т.д.

Результаты занесены в таблицу 12.

Таблица 12 – Оценка эффективности мероприятий КСО, тыс. руб.

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Социальные инвестиции	720	-снижении текучести кадров; -повышении морального духа персонала; -повышении квалификации персонала.	-улучшение здоровья людей (через более точный и оперативный сбор статистических данных, а также более углубленный анализ этих данных); -получение качественных данных о состоянии сферы охраны здоровья.

После заполнения таблицы можем увидеть, что все мероприятия КСО органично вписываются в рамки деятельности организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» и соответствуют ожидаемым результатам.

Делаем вывод, что соотношение затраты на мероприятие/эффект для компании/эффект для общества, является оптимальным.

## Заключение

Проблема данного исследования была заключена в поиске ответа на вопрос: «Как можно повысить эффективность групповых отношений в команде?».

Целью данной работы была разработка мероприятий по совершенствованию командной работы для формирования устойчивых групповых отношений в организации.

Для достижения поставленной цели был выполнен ряд задач, таких как:

1. Выявить основные черты команды.
2. Описать этапы формирования команды и процесс тимбилдинга.
3. Сформировать современные тенденции процесса управления командной.
4. Выявить основные проблемы и ошибки руководителей, возникающие в процессе управления командной.
5. Проанализировать деятельность ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».
6. Описать процесс постановки задач командам сотрудников ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».
7. Исследовать существующую систему управления процессами формирования и мотивации команд в организации.
8. Разработать мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников и совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».
9. Оценить эффект от внедрения мероприятий командной работы в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики».

Итак, в данной работе мы доказали, что если выполнение задачи необходимо в короткие сроки, требует креативного подхода, привлечения

специалистов разных отраслей, а сотрудники должны работать в постоянном взаимодействии, то создание команды будет целесообразно.

Мы определили основные этапы формирования команды:

- 1) формирование команды и адаптация;
- 2) конфликты и противостояние в потенциальной команде;
- 3) нормализация процессов взаимодействия участников потенциальной команды;
- 4) эффективная работа участников команды.

Исследовали существующие виды тимбилдинга такие как спортивный, творческий, исторический, психологический, экстремальный и интеллектуальный.

Мы выявили основные современные тенденции управления сотрудниками в команде:

- привлечение сотрудников к процессу принятия управленческих решений;
- учёт индивидуальных особенностей каждого сотрудника;
- делегирование полномочий сотрудникам.

Каждой командой руководит лидер. Мы рассмотрели современные типы лидеров и их характеристику.

Проанализировали самый современный подход к процессу управления – ситуационный подход, разработанный и описанный американскими исследователями поведения Полом Херси и Кеном Бланшаром. Ситуационное лидерство – это подход к управлению людьми, основанный на использовании 4 стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Выяснили, что для создания эффективной команды руководитель должен учитывать мотивирующие сотрудников факторы. Одним из мотивирующих факторов является психологически комфортная среда в команде. Создание её – это задача современного руководителя.



Нами выявлены две основные причины, из-за которых возникают проблемы управления командой: недостаток управленческих навыков у руководителя, неверный подбор кадров. Рассмотрели проблемы руководителя относительно двух ситуаций: назначение на руководящую должность лучшего сотрудника в отделе и назначение на руководящую должность сотрудника в сторонней организации. Описали инструменты решения описанных проблем:

Далее указали ошибки, которые руководители совершают в процессе своей управленческой деятельности. Поняли, что уменьшение числа совершаемых ошибок происходит только в процессе управленческой деятельности. Главное, чтобы руководитель был готов к их принятию и исправлению.

Описали работу в удаленной команде. Пандемия заставила большое количество работодателей в быстром темпе пересматривать подходы к планированию, организации, мотивации, координации и контролю деятельности сотрудников. Многие из работодателей поняли, что это удобный и более экономичный способ организации работы своей компании. А эффективным он будет только если придерживаться определенных правил и подходов.

В следующей главе рассмотрели структуру системы здравоохранения Томской области, выделив в ней исследуемую организацию - ОГБУЗ "Бюро медицинской статистики". Описали функции, организационную структуру, требования к образованию кандидатов организации. Основным анализ осуществлялся на базе отдела мониторинга реализации региональных проектов. В связи с этим, была представлена информация о целях, задачах, финансовом обеспечении, ключевых итогах региональных проектов.

Далее перешли к исследованию процесса постановки задач командам сотрудников: вид документации, сопровождающей задачи, способ документооборота, схема ответственности и функционал команды

сотрудников отдела. Также была описана существующая система управления процессом формирования и мотивации команд сотрудников: порядок отбора кандидатов в отдел, мотивация персонала.

Как выяснили, команду отдела мониторинга реализации региональных проектов единолично формирует начальник. Он размещает вакансии, ищет подходящие резюме, проводит собеседования, приглашает сотрудника на трудоустройство и принимает решение о продолжении сотрудничества с ним после испытательного срока.

Одной из основополагающих функций начальника отдела в процессе управления командой является мотивация сотрудников. Поэтому руководитель провёл исследование по определению индивидуальных мотиваторов каждого сотрудника. На основе данного исследования начальник отдела сделал выводы о стимулах, которые будут побуждать сотрудников к более эффективному труду.

В последней главе определены мероприятия по формированию мотивационных факторов команды сотрудников отдела мониторинга реализации региональных проектов, в число которых вошли тимбилдинги разных видов, организация настольных игр в обеденное время, внедрение командных KPI, проведение мозговых штурмов.

В качестве рекомендаций по совершенствованию процесса управления групповыми отношениями в команде предложены: разработка индивидуального плана развития сотрудников, постановка задач команде сотрудников по системе SMART, общение руководителя с сотрудниками команды тет-а-тет, проведение тестирования на личностные качества и/или проведение группового собеседования при приеме на работу.

В заключительной части рассчитан эффект от внедрения постановки задач руководителем команде по системе SMART. Было выяснено, что от внедрения системы SMART в постановку одной задачи компания может

сэкономить 5 263,1 руб., а также получить прирост качественных показателей, таких как мотивация сотрудников и микроклимат в команде.

## Список публикаций автора ВКР

1. Коноваленко А.А. Трансформация рынка труда и компетенции профессий будущего как требуемые компоненты новой нормальности // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях новой нормальности — СПб.: РГПУ им. А Герцена. 2021. 358 с.

## Список используемых источников

1. Устинова В. Команда или рабочая группа? // Работа-Минск, 2018
2. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.
3. Васякин Б.С. Коммуникативная культура как фактор успешной деятельности современного руководителя // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития, 2017
4. Gerber S. 11 ways to manage a remote team, 2015 [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://readwrite.com>
5. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.
6. Дункан К. Alibaba. История мирового восхождения – М: ЭКСМО, 2020.
7. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами в agile-компаниях // Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования / Е.К. Завьялова, А.Ю. Лисовская, А.И. Алсуфьев, В.И. Доминьяк, А.Л. Замулин. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики – 2018. С. 76-81.

8. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций – М: МИФ, 2019.
9. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020
10. Трудовой кодекс Российской Федерации от 25 мая 2020 года [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
11. Мальцева Ю.А. Психология управления: учебное пособие // Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко – М: Издательство Уральского университета, 2016.
12. Муравьев Ю.Л. Современный менеджмент: технология или искусство: научная статья – Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий, 2016.
13. Тромпенаарс Ф. 100 ключевых моделей и концепций управления // Ф. Тромпенаарс, П. Куберг – М.: МИФ, 2020.
14. Шармер О. Теория U – М.: МИФ, 2019.
15. Стэк Л. Вместе быстрее: 12 принципов командной эффективности – М.: МИФ, 2018.
16. Батырев М. В, 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя – № 11 – М.: МИФ, 2020.
17. Ланик М. Привычки лидера – № 11 – М.: МИФ, 2019.
18. Керпен Д. Гений коммуникации. Искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников. 11 навыков эффективного общения – М.: Эксмо, 2018.
19. Лефевевер Л. Искусство объяснять – №5 – М.: МИФ, 2017.
20. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент – М.: Альпина Диджитал, 2020
21. Эксперты назвали самые важные факторы при поиске работы / ТАСС [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <https://tass.ru/obschestvo/6284940>
22. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020

23. Методы анализа типичных проблем управления проектом / Элитариум [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.elitarium.ru/>
24. 25 методов управления удаленной командой, которые спасут от стресса / Canva [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <https://www.canva.com/>
25. Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса / HH.ru [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <https://hh.ru/>
26. Top 15 Tips To Effectively Manage Remote Employees / Forbes [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <https://www.forbes.com/>
27. Егоров В. Великий секрет успеха. Цитатник для руководителя — М.: РИПОЛ Классик, 2018
28. Бойнтон Э. Virtuозные команды. Команды, которые изменили мир — М.: Претекст, 2018
29. Командная динамика по Брюсу Такману: чему нас учит опыт подводников [Электр. ресурс]. – Режим доступа:– <https://habr.com/>
30. 17 типичных ошибок начинающих руководителей [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <https://vc.ru/>
31. Гарант.ру [Электр. ресурс]. – Режим доступа: – <https://www.garant.ru/>
32. Маслоу А. Мотивация и личность – №3 – М.: Питер, 2019.
33. Родина О.Н. Значение командообразования в современной бизнес-системе // Современные проблемы управления персоналом: сборник. 2018. №5.
34. Hersey H.P., Management of Organizational Behavior // Blanchard K.H., Johnson D.E. – М: Gray&Nash, 1996.
35. Сайт Департамента здравоохранения Томской области [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://depzdrav.tomsk.gov.ru/>
36. Сайт Администрации Томской области [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://tomsk.gov.ru/>

37. Сайт ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики» [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://bms.tomsk.ru/>

38. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 № 7-ФЗ от 12 января 1996 года [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

39. Положение о Департаменте здравоохранения Томской области, утвержденное Постановлением Губернатора Томской области от 13.09.2010 г. № 56 [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://zdrav.tomsk.ru/>

40. Сайт Министерства здравоохранения РФ [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://minzdrav.gov.ru/>

41. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

42. ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

43. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход // Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев – М: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. – 215 с.

44. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

45. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

46. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

47. Паспорт национального проекта "Здравоохранение" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 г. № 16) – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/>

48. Сайт компании «Directum» [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.directum.ru/>

49. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

50. Сайт курса «Сильный руководитель за 45 дней» [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://strongmanager.ru/>

51. Устав ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики», утвержденный приказом Департамента здравоохранения Томской области от 05.07.2011 № 245 [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://bms.tomsk.ru/>

52. The state of soft skills [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://habr.com/>

53. 12 простых способов улучшить командную работу на рабочем месте [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/>

54. Что такое тимбилдинг: цели, виды, идеи по организации [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.calltouch.ru/>

55. Опыт тимбилдинга на удалёнке. Как мы проводили турниры по Counter-Strike для сотрудников – Режим доступа: <https://habr.com/>

56. KPI для команды стартапа [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/>

57. О пользе командных KPI - Менеджмент XXI века [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://kulagin-oleg.livejournal.com/>



58. Система KPI — благо или зло, способное развалить компанию [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/>
59. Хармон П. Процесс и стратегия [Электр. ресурс] – Режим доступа: <http://old.iteam.ru/>
60. Метод мозгового штурма [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>
61. Зубова Я.В. Оценка эффективности персонала - презентация, доклад, проект [Электр. ресурс] – Режим доступа: <https://myslide.ru/>
62. Команды и их типология. Как построить самоорганизующуюся команду? [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/>
63. Цели по SMART: что такое система SMART для постановки целей, как использовать технологию в бизнесе [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://secrets.tinkoff.ru/>
64. Как развивать командность? [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/>
65. Квиз, плиз! — интеллектуально-развлекательная битва [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://quizplease.ru/>
66. Индивидуальный план развития [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/>
67. Цели SMART: 10 примеров [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/>
68. Управление индивидуальным развитием участников команды [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/>
69. Разница между эффектом и эффективностью [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://thedifference.ru/>
70. Черепанова Н.В. Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» — М.: Издательство ТПУ. 2018. 21 с.

71. Плотникова Н.Ф. Командный подход в обучении: учебно-методическое пособие – Казань: Издательство Казанского университета, 2016. – 96 с

## Приложение А

(справочное)

Примеры форм статистического наблюдения в сфере здравоохранения [37]

№ п/п	Наименование формы статистического учета	Основные сведения, содержащиеся в форме	Периодичность представления на федеральный уровень
1	Сведения об острых респираторных вирусных инфекциях, включая грипп (форма № 1-грипп)	<ul style="list-style-type: none"><li>- число вакцинированных от гриппа детей и взрослых;</li><li>- число заболевших и умерших от ОРВИ, в том числе от гриппа;</li><li>- число заболевших гриппом, в том числе имеющих группу риска (ожирение, сахарный диабет, патологии)</li></ul>	еженедельно
2	Сведения о диспансеризации определенных групп взрослого населения (форма № 131)	<ul style="list-style-type: none"><li>- численность подлежащих диспансеризации и прошедших ее;</li><li>- число проведенных медицинских мероприятий первого и второго этапов диспансеризации;</li><li>- число выявленных заболеваний во время диспансеризации;</li><li>- число выявленных факторов риска, не являющихся заболеваниями;</li><li>- число отказов от диспансеризации</li></ul>	ежемесячно
3	Сведения о деятельности Центра здоровья (форма № 68)	<ul style="list-style-type: none"><li>- сведения о структуре центра здоровья;</li><li>- информация о штате и оборудовании центра здоровья;</li><li>- сведения о контингенте обратившихся граждан;</li><li>- численность осмотренных врачами-специалистами</li></ul>	ежемесячно

Продолжение Приложения А

№ п/п	Наименование формы статистического учета	Основные сведения, содержащиеся в форме	Периодичность представления на федеральный уровень
4	Сведения о медицинской организации (форма № 30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- число кабинетов и подразделений в медицинской организации;</li> <li>- сведения о деятельности региональных сосудистых центров и первичных сосудистых отделений;</li> <li>- сведения численности прикрепленного населения;</li> <li>- сведения о штате медицинской организации;</li> <li>- сведения об оказании медицинской помощи в амбулаторных условиях (число посещений врачей и среднего медицинского персонала);</li> <li>- сведения о медицинской помощи, оказанной бригадами скорой медицинской помощи;</li> <li>- сведения о коечном фонде стационара (число коек и число поступивших пациентов);</li> <li>- сведения о работе лечебно-вспомогательного кабинета;</li> <li>- сведения о работе диагностических отделений;</li> <li>- сведения о техническом состоянии зданий</li> </ul>	ежегодно
5	Сведения о числе заболеваний, зарегистрированных у пациентов, проживающих в районе обслуживания медицинской организации (форма № 12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- число зарегистрированных заболеваний у взрослых и детей;</li> <li>- число пациентов, состоящих под диспансерным наблюдением;</li> <li>- сведения о причинах обращений в медицинскую организацию</li> </ul>	ежегодно
6	Сведения о травматизме на производстве и профессиональных заболеваниях (форма № 7-травматизм)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- число пострадавших при несчастном случае на производстве с утратой трудоспособности, в том числе со смертельным исходом;</li> <li>- сведения о расходах на мероприятия по охране труда</li> </ul>	ежегодно
7	Сведения о деятельности подразделений медицинской организации, оказывающих медицинскую помощь в стационарных условиях (форма № 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сведения о составе пациентов в стационаре и исходах их лечения;</li> <li>- сведения о числе операций</li> </ul>	ежегодно

**Приложение Б**  
(справочное)

Первая страница паспорта регионального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»

УТВЕРЖДЕН  
протоколом Совета при Губернаторе  
Томской области по стратегическому  
развитию и приоритетным проектам  
(протокол от «09» февраля 2021 г.  
№ СЖ-Пр-231)

**ПАСПОРТ**  
регионального проекта

Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи (Томская область)

1. Основные положения

Наименование регионального проекта	Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи (Томская область)			
Краткое наименование регионального проекта	Первичная медико-санитарная помощь (Томская область)	Срок реализации проекта	01.01.2019	31.12.2024
Куратор регионального проекта	Деев И.А.	заместитель Губернатора Томской области по социальной политике		
Руководитель регионального проекта	Дмитриев С.В.	начальник Департамента здравоохранения Томской области		
Администратор регионального проекта	Таранов А.А.	Заместитель начальника департамента по развитию		
Связь с государственными программами Российской Федерации	1	Государственная программа	Государственная программа "Развитие здравоохранения в Томской области"	
		Подпрограмма (направление)	Подпрограмма "Профилактика заболеваний и формирование здорового образа жизни. Развитие первичной медико-санитарной помощи"	

## Приложение В (справочное)

Первая страница протокола, утверждающего изменения в паспортах региональных проектов

### ПРОТОКОЛ

заседания Совета при Губернаторе Томской области по стратегическому развитию и приоритетным проектам

«26» декабря 2020 г.

№ СЖ-Пр- 2753

---

г. Томск

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВОВАЛ:**

А.М. Феденёв

**ПРИСУТСТВОВАЛИ:**

Чудинова Т.А., Исакова Т.А., Деев И.А., Иванов А.А., Ильиных С.Е., Табакаев В.В., Паршутто Е.В., Максименко А.В., Толстоносов И.В., Шатурный И.Н., Феденёв А.М., Немцева Н.В.

**ПОВЕСТКА:**

Утверждение запросов на изменение паспортов региональных проектов Томской области в подсистеме управления национальными проектами государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет», в том числе на бумажном носителе.

**СЛУШАЛИ:**

**1. О подготовке запросов на изменение паспортов региональных проектов Томской области согласно Приложению 1.**

**2. О согласовании соответствующих запросов на изменение с заинтересованными региональными органами исполнительной власти, иными органами и организациями, ведомственным проектным офисом, финансовым органом субъекта РФ и куратором регионального проекта.**

Руководители региональных проектов Томской области

**РЕШИЛИ:**

1. Обеспечить утверждение запросов на изменение паспортов региональных проектов Томской области согласно Приложению 1 от роли «Коллегиального органа» (КО).

Отв.: Региональный проектный офис

**Срок: до 26.12.2020**

**Приложение Г**  
(обязательное)

Сведения о региональных проектах, ответственным органом за реализацию которых является Департамент здравоохранения Томской области

№ п/п	Наименование регионального проекта	Основные цели и задачи проекта	Финансовое обеспечение с 2019 по 2024 гг.
1	Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение оптимальной доступности для населения медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь;</li> <li>- обеспечение охвата всех граждан профилактическими медицинскими осмотрами не реже одного раза в год;</li> <li>- оптимизация работы медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь: сокращение времени ожидания в очереди при обращении граждан в медицинские организации, упрощение процедуры записи на прием к врачу;</li> <li>- формирование системы защиты прав пациентов</li> </ul>	1 944,34 млн. рублей, в том числе 770,75 млн. рублей – средства федерального бюджета
2	Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение смертности от болезней системы кровообращения;</li> <li>- обеспечение доступности диагностики, профилактики и лечения сердечно-сосудистых заболеваний;</li> <li>- дооснащение медицинским оборудованием региональных сосудистых центров и первичных сосудистых отделений;</li> <li>- обеспечение профилактики развития сердечно-сосудистых заболеваний и сердечно-сосудистых осложнений у пациентов высокого риска, находящихся на диспансерном наблюдении</li> </ul>	793,96 млн. рублей, в том числе 738,05 млн. рублей – средства федерального бюджета
3	Борьба с онкологическими заболеваниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение смертности от новообразований, в том числе злокачественных;</li> <li>- обеспечение доступности профилактики, диагностики и лечения онкологических заболеваний;</li> <li>- оснащение медицинским оборудованием онкологического диспансера;</li> <li>- организация центра амбулаторной онкологической помощи;</li> <li>- строительство онкологического хирургического корпуса</li> </ul>	9 831,27 млн. рублей, в том числе 4 857,77 млн. рублей – средства федерального бюджета

Продолжение Приложения Г

4	Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение младенческой смертности;</li> <li>- оснащение медицинскими изделиями детских поликлиник;</li> <li>- оказание медицинской помощи женщинам в период беременности, родов и в послеродовой период, в том числе за счет средств родовых сертификатов;</li> <li>- развитие профилактического направления в педиатрии: раннее взятие на диспансерный учет детей с впервые выявленными хроническими заболеваниями, а также увеличение охвата лиц, прошедших профилактические осмотры</li> </ul>	13,3 млн. рублей (в актуальной версии паспорта)
5	Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение населения необходимым числом медицинских работников (врачей и средним медицинским персоналом);</li> <li>- увеличение числа специалистов, участвующих в системе непрерывного медицинского образования</li> </ul>	Не предусмотрено
6	Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цифровизация здравоохранения, включающая обеспечение доступности для населения телемедицинских технологий, электронной записи к врачу, электронных рецептов;</li> <li>- автоматизация рабочих мест медицинских работников</li> </ul>	918,09 млн. рублей, в том числе 640,16 млн. рублей – средства федерального бюджета
7	Развитие экспорта медицинских услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение объема экспорта медицинских услуг</li> </ul>	Не предусмотрено
8	Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организовано оказание качественной медицинской помощи с приближением к месту жительства, месту обучения или работы исходя из потребностей всех групп населения;</li> <li>- строительство, реконструкция и ремонт объектов медицинских организаций;</li> <li>- приобретение автомобильного транспорта в медицинские организации;</li> <li>- приобретение модульных конструкций медицинских организаций;</li> <li>- дооснащение оборудованием медицинских организаций</li> </ul>	2 420, 15 млн. рублей; средства федерального бюджета в паспорте проекта не выделены отдельной статьей



Продолжение Приложения Г

9	Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек	- увеличение доли граждан, ведущих здоровый образ жизни; - внедрение муниципальных программ общественного здоровья	Не предусмотрено
---	---	---	------------------

## Приложение Д (справочное)

Письмо Департамента здравоохранения Томской области в адрес  
Департамента экономики Администрации Томской области



### ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Кирова пр., д. 41, г. Томск, 654041  
т/л (382 2) 513-057, факс (382 2) 516-055  
E-mail: ozo@dzato.tomsk.ru, http://www.zdrav.tomsk.ru  
ОКПО 01971415, ОГРН 1027000886318  
ИНН/КПП 7021021655/701701001

21.01.2022 № 60-338  
на № 10-0041 от 19.01.2022

О направлении информации

Начальнику Департамента  
экономики Администрации Томской  
области

Немцевой Н.В.

Уважаемая Наталья Владимировна!

В целях подготовки сводной информации к заседанию Совета при Губернаторе Томской области по стратегическому развитию и приоритетным проектам Департамент здравоохранения Томской области направляет информацию о реализации национального проекта «Здравоохранение» по состоянию на 01.01.2022 в установленном порядке и на адрес электронной почты: [strategia@tomsk.gov.ru](mailto:strategia@tomsk.gov.ru).

Приложение на 5 л. в 1 экз.

Начальник департамента



ТО-1488651

Таранов Александр Александрович  
8 (3822) 999-101 доб. 2831  
[taranovaa@dzato.tomsk.ru](mailto:taranovaa@dzato.tomsk.ru)

Милькевич Максим Николаевич  
8 (3822) 73-25-80 доб. 2525  
[medstat@tomsk.gov70.ru](mailto:medstat@tomsk.gov70.ru)

## Приложение Е (справочное)

Вид карточки электронного документа в системе «Directum»

Лента      Заголовок карточки документа

Документы произвольной формы	
*Вид документа: Заказ к договору	
*Наименование: Заказ №75 от 26.12.2013 к договору №155/07 с ООО "Автомир" на поставку автомобилей	
№ документа: 75	Дата документа: 26.12.2013
Организация: АвтоВИД	
Подразделение: Управление сбыта и отгрузки	
№ договора: 155/07	
Примечание:	
*Приложение: Microsoft Excel	
*Автор: Петров И.Г.	
*Дата создания: 30.11.2010 13:06:02	Дата изменения: 26.12.2013 11:41:00
ИД: 2124	Просмотр

Поле

Строка состояния

## Приложение Ж (справочное)

Пример процесса документооборота между федеральным органом исполнительной власти и ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»

№ п/п	Адресант	Адресат	С помощью какого инструмента	Сроки получения документа
<b>Входящий документ</b>				
1.	Федеральный уровень: Министерство здравоохранения РФ, Министерство труда и социальной защиты РФ и другие федеральные органы исполнительной власти	Департамент здравоохранения Томской области	Программа электронного документооборота	От 1 до 4 рабочих дней
2.	Департамент здравоохранения Томской области	ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Программа электронного документооборота «Directum RX»	От 1 до 2 рабочих дней
3.	Секретарь ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Начальники отделов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Бумажный носитель или электронный вид	В течение 1-2 часов
4.	Начальники отделов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Исполнители в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Бумажный носитель или электронный вид	В течение 1 часа
<b>Исходящий документ</b>				
1.	Исполнители в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Начальники отделов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Электронный вариант для согласования	По готовности в пределах обозначенных начальником отдела сроков

Продолжение Приложения Ж

№ п/п	Адресант	Адресат	С помощью какого инструмента	Сроки получения документа
2.	Начальники отделов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Директор ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Бумажный вид для подписания (директор ставит подпись в нижнем левом углу)	В течение 1 часа
3.	Начальники отделов ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Согласующий сотрудник Департамента здравоохранения Томской области	Электронный вариант для согласования	От 1 часа до 2 рабочих дней
4.	Исполнители в ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Секретарь ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Бумажный носитель для передачи в Департамент здравоохранения Томской области и электронный вариант для загрузки в программе «Directum RX»	В течение 1 часа
5	Секретарь ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Конечный получатель документа	Электронный вариант в программе «Directum RX»	В течение 1 часа
6.	Секретарь ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»	Канцелярия Департамента здравоохранения Томской области	Бумажный носитель для подписи	1-2 рабочих дня
7.	Канцелярия Департамента здравоохранения Томской области	Руководитель Департамента здравоохранения Томской области	Бумажный носитель для подписи, а также подписание документа в программе «Directum RX»	1-3 рабочих дня

Продолжение Приложения Ж

№ п/п	Адресант	Адресат	С помощью какого инструмента	Сроки получения документа
8.	Канцелярия Департамента здравоохранения Томской области	Федеральный уровень: Министерство здравоохранения РФ, Министерство труда и социальной защиты РФ и другие федеральные органы исполнительной власти	Согласование передачи документа на федеральный уровень в программе «Directum RX»	1 рабочий день

**Приложение И**  
(справочное)

**Форма титульного листа для раздела ВКР  
выполненного на иностранном языке**

Раздел 2.1

Анализ деятельности организации ОГБУЗ «Бюро медицинской статистики»

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Коноваленко Анастасия Александровна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Доктор экономических наук, профессор		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Коротченко Татьяна Валериевна	Кандидат филологических наук, доцент		

## **Analysis of the regional state budgetary healthcare institution "Medical Statistics Bureau" activities**

The public authority of health care in Tomsk Oblast conducts The Healthcare Department. The goal of the Healthcare Department of Tomsk Oblast is to provide accessible and high-quality medical care to the population through its subordinate institutions. The subordinate structure is shown in Figure 1.

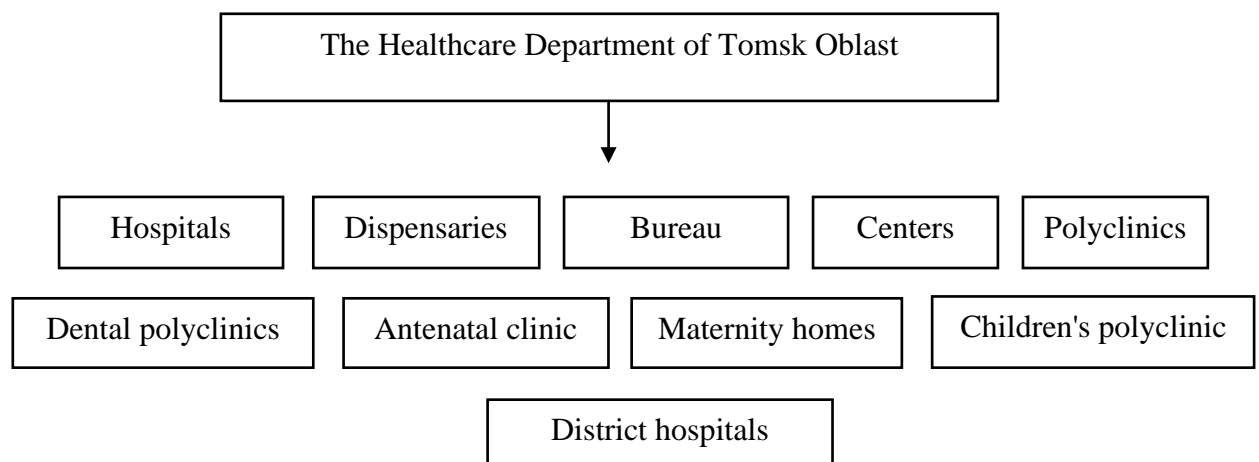


Figure 1 - Structure of medical organizations in Tomsk Oblast

The Healthcare Department of the Tomsk Oblast operates in accordance with the decree of the Governor of Tomsk Oblast № 56, dated 13 September 2010, ratifying the regulations on activities of The Healthcare Department. Pursuant to this regulatory legal act, The Healthcare Department performs a number of significant functions, including:

- strategic planning in the field of health care;
- development of normative legal acts in the field of health care;
- development of analytical materials on the implementation of state programs and legal acts in Tomsk Oblast;
- monitoring the quality and safety of medical care provided by subordinate institutions;



- organizing certification of medical and pharmaceutical personnel;
- organizing the provision of drugs and therapeutic nutrition to the population of Tomsk Oblast for the treatment of a number of diseases;
- ensuring the submission of statistical data to the state statistic authority.

In order to work with statistical data and to assist The Tomsk Oblast Healthcare Department in making management decisions based on data, the regional state budgetary healthcare institution (hereinafter referred to as the RSBHI) "Medical Statistics Bureau" is operating in Tomsk Oblast.

The RSBHI "Medical Statistics Bureau" was formed in 1977 by reorganizing two health care institutions.

This company is a budget non-profit organization. According to Article 9.2. Federal Law 7-FZ dated 12 January 1996 "On non-commercial organizations" the budget non-commercial organizations perform state assignments issued to them by the founder - The Healthcare Department of Tomsk Oblast in our case.

The organization is regulated by the current legislation of the Russian Federation and Tomsk Oblast as well as by its Charter, signed by decree № 245 dated 5 June 2011 of The Healthcare Department (hereinafter referred to as the Charter). The Charter is available on the organization's website.

The main activity of the RSBHI "Medical Statistics Bureau" is to provide information and analytical services in the field of health care, such as:

- collecting, processing, analyzing and summarizing statistical data in periodic reporting forms submitted to the Ministry of Health of Russian Federation and the Federal State Statistics Service;
- preparation of answers to requests of public authorities at the regional and federal levels;
- collecting data for the preparation of reports of various government officials;
- identifying "bottlenecks" in health care using statistical methods (grouping, summarizing, obtaining per capita indicators, comparing with the federal level

indicators, studying the indicator in dynamics, studying the indicators in aggregate with other indicators);

- training of medical institutions' staff in regards to completing statistical reports;

- analysis of quantitative data of medical institutions at the regional level to ease the functions of planning and control of their activities by the Healthcare Department of Tomsk Oblast;

- evaluating the effectiveness of healthcare projects;

- consulting support for decision-making by the Healthcare Department of Tomsk Oblast;

- participation in developing programs to increase the effectiveness of health care in Tomsk Oblast.

The biggest workload at the RSBHI «Medical Statistics Bureau» is related to the preparation of statistical reports for Tomsk Oblast for submission of aggregate data to the federal level. The deadline and frequency of submission are determined by the decree that confirms each form of statistical observation. In order to provide valid data to the federal level in a timely manner, the employees of the RSBHI «Medical Statistics Bureau» receive and process reports from medical organizations in advance. At the end of each calendar year, the employees of the company protect the final summary data for Tomsk Oblast in a video conferencing format at the Ministry of Health of Russian Federation.

Four departments of the organization are involved in the work with the statistical observation forms: economic department, demographic monitoring department, interdepartmental control department, medical statistics department. The general organizational structure of the organization, representing a linear-functional view, is shown in Figure 2.

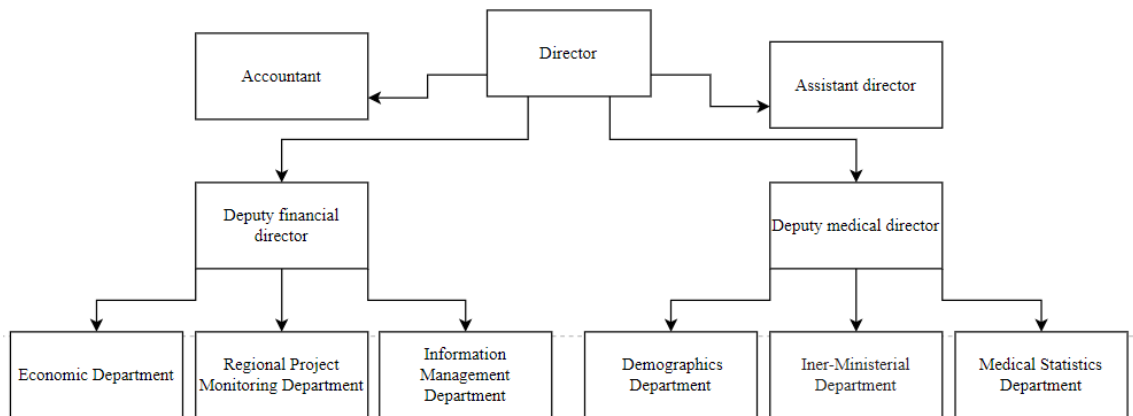


Figure 2 - Organizational structure of the RSBHI "Medical Statistics Bureau"

An important part of the employees` work of the RSBHI "Medical Statistics Bureau" is to provide the necessary data to the governmental authorities at the federal or regional level. For example, the Economics Department of Tomsk Oblast Administration and the Social Security Department of Tomsk Oblast request certain statistical or analytical data from the Healthcare Department by official request letter. In this case the employees of the RSBHI " Medical Statistics Bureau" need to prepare an official response or assist in preparing an official response. Often, the answer must be provided within 1-2 days.

In order to be hired at the RSBHI "Medical Statistics Bureau" for the main staff positions, the candidate must have a certain degree of education:

- for the position of medical statistician, it is necessary to have a higher professional medical education and a certificate of specialist in "Organization of public health and public health", "Social hygiene and organization of state sanitary and epidemiological service", "Management of nursing activity";

- for the position of medical statistician, it is necessary to have secondary professional medical education and a certificate of specialist in "Medical Statistics";

- for the position of specialist-economist it is necessary to have higher professional education in economics;

- for the position of manager, it is necessary to have a higher professional education in management.

Employees with a medical degree work in departments subordinate to the Deputy Medical Director, employees with other education work in departments subordinate to the Deputy Economic Director. The exception is the Regional Project Monitoring Department, which is investigated in this study. This department includes employees with both medical and other education, such as economics or management.

Employees of the Regional Projects Monitoring Department are engaged in the activities of the following regional projects, which are part of the national projects "Healthcare" and "Demography":

- 1) «Development of the primary health care system»;
- 2) «Modernization of the primary health care system»;
- 3) «Cardiovascular diseases control»;
- 4) «Oncology diseases control»;
- 5) «Children's health care development, including creation of modern infrastructure for the provision of medical care for children»;
- 6) «The Provision of medical organizations of the health care system by qualified personnel»;
- 7) «Creation of a unified digital circuit in healthcare based on a unified state health information system»;
- 8) «Development of export of medical services»;
- 9) «Formation of motivation system of citizens to a healthy lifestyle, including healthy eating and abandoning harmful habits»;
- 10) «Development and realization of the systematic program to support and improve the quality of citizens life of the older generation».

The first 8 regional projects are part of the "Healthcare" national project, whose responsible department is the Healthcare Department of Tomsk Oblast. Regional projects "Formation of motivation system of citizens to a healthy lifestyle, including healthy eating and abandoning harmful habits" and "Development and realization of the systematic program to support and improve the quality of citizens life of the older generation" are implemented within the national project "Demography". The responsible authority for the regional project "Development and realization of the systematic program to support and improve the quality of citizens life of the older generation" is the Social Security Department of Tomsk Oblast, while the Health Department of Tomsk Oblast is a participant in the project, responsible for the health care part of this project. The Healthcare Department of Tomsk Oblast is responsible for implementing the regional project "Formation of motivation system of citizens to a healthy lifestyle, including healthy eating and abandoning harmful habits".

The basis of the legal framework regulating the realization of national projects is represented by the Presidential Decree № 204 dated 07 May 2018 "On national goals and strategic objectives of development of the Russian Federation for the period until 2024" and the Government Decree of the Russian Federation № 1288, dated 31 October 2018 "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation".

The Presidential Decree № 204 dated 07 May 2018 "On national goals and strategic objectives of development of the Russian Federation for the period until 2024" describes the purpose of the decree, the tasks set within the Decree to the Government of the Russian Federation and state authorities of subjects of the Russian Federation, as well as the goals and objectives of each national project.

According to this Decree, the main goal of the national projects is "the implementation of breakthrough scientific and technological and socio-economic development of the Russian Federation, increasing the population of the country, improving the standard of living of citizens, creating comfortable living conditions,

as well as conditions and opportunities for self-realization and disclosure of the talent of each person".

Decree of the Russian Government № 1288 dated 31 October 201, "On organizing project activities in the Government of the Russian Federation" approves the regulation on the organization of project activities and its functional structure. In particular, the document contains information on the procedure for initiating, preparing, implementing and completing projects.

It is worth mentioning that the Decree of Russian President № 474 dated 21 July 2020 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030" has now entered into force, according to which the period of implementation of the national projects has been extended until 2030.

The structure of the national projects is shown in Figure 3. The National Projects include federal projects. Goals and objectives of the federal projects are decomposed to the regional level, which forms the regional projects. In order to achieve the target values of regional indicators, plans are set for regional medical organizations.

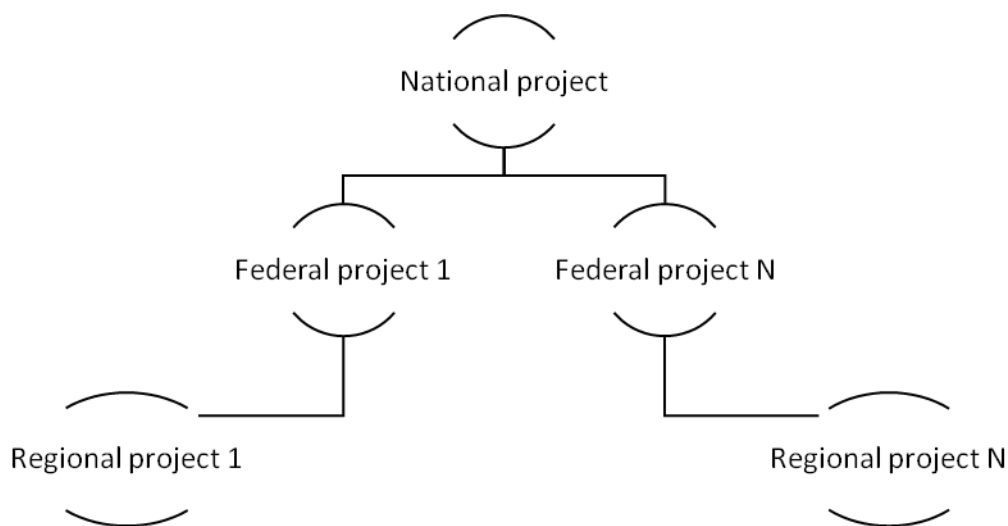


Figure 3 – Structure of national project

The positions of each regional project are defined by the Regional Project Passport which contains the following information:

- name of the regional project;
- full name and position of the curator, manager and administrator of the regional project;
- durations for the regional project implementation;
- target values of indicators of the regional project;
- target values of the regional project results;
- financial support of the regional project implementation;
- the regional project realization plan;
- additional information.

Regional Project Passports are approved by a protocol of the Tomsk Region Governor's Council on Strategic Development and Priority Projects. Actual versions of the passports and the protocols by which they are approved are published on the web sites of The Tomsk Oblast Administration and The Healthcare Department of Tomsk Oblast.

The Regional Projects Monitoring Department was established to monitor the progress of regional projects: measure actual values of indicators and results of regional projects, make calculations of deviations of actual parameters from the planned ones and submit this data to interested persons and authorities. To achieve this goal, employees of the Regional Projects Monitoring Department collect, summarize and analyze statistical data collected from medical organizations on a month-to-month basis, and then provide them to the executive authorities. The data are transmitted to the federal level with the help of information systems.

The main federal information systems in which data are required to be entered are the following:

1. the automated system for monitoring medical statistics, owned by the Federal State Budgetary Institution "Central Research Institute of Health Care Organization and Informatization" of the Ministry of Health of Russian Federation;
2. the information system of monitoring, operating on the basis of Federal State Budgetary Institution "Center of information technologies and systems of

executive authorities" (the organization was created by the Government of Russian Federation);

3. Subsystem of automated collection of information about health system indicators from various sources and reporting of the Unified State Health Information System, owned by the Ministry of Health of Russian Federation;

4. The subsystem of management of national projects of the state integrated information system of public finance management "Electronic Budget" (hereinafter referred to as E-Budget), administered by the Ministry of Finance of Russian Federation.

The deadlines and the periodicity of reports on each regional project to be submitted to each information system are determined by the government authority accepting reports from the regions. These provisions are enshrined in official documents approving monitoring.

Examples of activities in regional projects managed by The Healthcare Department of Tomsk Oblast include:

- purchase of portable mobile complexes;
- creation and replacement of medical assistant stations and outpatient clinics;
- increasing the number of air ambulance helicopter sorties for passenger evacuation from the districts of Tomsk Oblast;
- building a surgical unit of the regional oncologic dispensary;
- purchase of equipment for medical organizations;
- overhaul of medical organizations buildings;
- purchase of automobile transport for medical organizations;
- provision of concessional drugs to patients who have had myocardial infarction or stroke, as well as those who have undergone aortocoronary bypass surgery, stenting, or catheter ablation to restore heart rhythm.

Based on letter № 60-338 from 21 January 2022 of The Healthcare Department of the Tomsk Oblast to The Economic Department of The Tomsk



Oblast Administration, we highlight the following key results of the regional projects in 2021:

1. Acquisition of 10 mobile medical complexes to district medical organizations of Tomsk Oblast.

2. Preferential drug supply to patients who suffered from acute impairment of cerebral circulation, myocardial infarction, as well as to patients who underwent aortocoronary bypass surgery, coronary angioplasty with stenting and catheter ablation, totaling 46.6 million rubles.

3. Provision of medical equipment to regional vascular centers and primary vascular departments in the amount of 20 pieces of equipment.

4. Purchase of 6 pieces of medical equipment for The Tomsk Regional Oncologic Dispensary.

5. Completion on 70% of the construction of surgical oncologic building for 120 beds with polyclinic for 200 visits per shift. Full completion of the construction is planned for 2022.

6. Staffing of organizations providing medical care in outpatient conditions by pediatricians was 88,9% with the planned value of 86,2%.

7. The actual number of doctors and nursing staff working in state medical institutions exceeded the planned indicators (doctors: fact - 5,7 thousand persons, planned - 4,7 thousand persons; nursing staff: fact - 10,5 thousand persons, planned - 9,2 thousand persons).

8. Provision of secured data transmission network, which is connected to 94% of structural subdivisions of medical organizations.

9. Implementation of public health programs in 40% of municipal districts.

10. Opening three geriatric clinics.

Information on the results of regional projects is also constantly published on the website of The Healthcare Department of the Tomsk Oblast.

Most of the regional projects provide for financial support. Sources of funding may be the federal budget, Tomsk Oblast budget, and territorial state extra-budgetary funds.

There are a number of difficulties in monitoring regional projects implementation, such as

- 1) Lack of a unified information system for monitoring of regional projects implementation. Employees responsible for monitoring of regional projects need to collect data for four different information systems and enter data into these systems at different times. Often entered data duplicate each other.

2. Compressed deadlines for submitting information to information systems. For example, according to the paragraph 59 of the Government Decree № 1288 of 31.10.2008 "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" it is necessary to input data on the results, indicators, milestones and risks of the regional projects into E-budget no later than the second working day of the month following the reporting one.

3. A large share of manual work. The information required to monitor the implementation of regional projects is collected by the team of employees in MS Office Excel spreadsheet xlsx format and then manually transferred to the medical database. When entering data into the xlsx spreadsheet, medical organizations make a large number of errors, which the team of the Regional Project Monitoring Department needs time to clarify and correct.

Thus, unlike the first two difficulties, the third problem can be partially solved at the regional level by implementing the use of macros in the template or switching to a more convenient database, where medical organizations will be able to enter the values of indicators on their own.

Monitoring the implementation of regional projects is an important, but auxiliary activity. However, without monitoring the implementation of regional projects, it would be impossible to predict the progress of regional projects and evaluate their results.

The Regional Projects Monitoring Department processes a large volume of information, records the current values of indicators, prepares responses to requests from officials and makes forecasts based on retrospective data. To perform the required functions consistently, a competent task-setting process is required.

In order to generate reports on Tomsk Oblast in information systems, department staff need primary data from medical organizations. The process of collecting reports from medical organizations is performed at the beginning of each month (approximately until the 5th-8th of each month). Three employees are involved in this process, while the other person works with incoming requests for all regional projects and completes the work in the "E-Budget".

Also, an important part of the work of the Regional Projects Monitoring Department is the preparation of materials for the employees of The Healthcare Department of the Tomsk Region. This is necessary to enable them to make management decisions based on the data. So far, the list of such tools is small, and it contains only retrospective data. From time to time the Social Policy Deputy Governor of Tomsk Oblast organizes meetings between The Healthcare Department of Tomsk Oblast and the heads of medical organizations. For such meetings, the Regional Project Monitoring Department also prepares materials on the necessary indicators. In such a case the task is set either verbally or by mail by an employee of The Healthcare Department of Tomsk Oblast to the head of the Regional Project Monitoring Department. The head of the Regional Project Monitoring Department delegates the task to his employees according to their area of responsibility.

Thus, let us distinguish the main tasks of the employees of the Regional Projects Monitoring Department:

1. working with requests from executive authorities;
2. collecting data from medical organizations and generating reports in four information systems;

3. preparing materials for the staff of The Healthcare Department of Tomsk Oblast.

The task in the form of a request from the executive authorities is received from the initiator to the RSBHI "Medical Statistics Bureau" through the electronic document management system. Employees of the Regional Project Monitoring Department collect data from medical organizations and generate reports in information systems on a regular basis and act according to an algorithm they already know, no task setting is required here, only control. Materials for The Healthcare Department of Tomsk Oblast are prepared by the employees of the Regional Project Monitoring Department upon request.

Tasking department employees is one of the most important parts of the management process.