

# Как в Гарварде обучают врачей управлению

---

Руководитель  
Высшей школы организации и управления  
здравоохранением (ВШОУЗ),  
Ответственный секретарь ОПОЗиОЗ

д.м.н. УЛУМБЕКОВА Г.Э.

***“Успех - не окончателен, поражение -  
не смертельно, мужество  
продолжать - вот, что имеет  
значение”***

**Уинстон Черчилль (1874-1965)**

# Оглавление

---

1. **Какие программы обучения для врачей существуют в Гарварде**
2. **Методология преподавания в Гарварде на примере программы «МНСМ»**
3. **Содержание программы «МНСМ»**
4. **Медицинские научно-образовательные организации в новых условиях**
5. **Моя дипломная работа «ВШОУЗ – в действии»**

# 1. Какие программы обучения управлению существуют в Гарварде

---

# США, Бостон – город университетов

---



# Гарвард – концентрация лучших умов США и мира

---

Harvard T.H. Chan School of Public Health  
Гарвардская школа общественного здоровья



**HARVARD**  
**T.H. CHAN**

**SCHOOL OF PUBLIC HEALTH**  
Powerful ideas for a healthier world



# Врачей учат науке врачевать, а не управлять



Александр Васильевич  
Атабегов



Николай Александрович  
Семашко

# 4 вида программ

---

1. Для руководителей крупных клинических **кафедр** академических центров **2 недели**:
2. Для **главных врачей** медицинских организаций – МВА - **2 года** (Master of healthcare management - МНСМ)
3. Для руководителей **медицинских служб** на производстве – **1 неделя**
4. Для врачей и зав. отделениями, которые хотят стать **лидерами** – **1 неделя**



# Программа «Master of healthcare management - МНСМ»

---

**НАСТОЯЩИЙ МВА ДЛЯ ОРГАНИЗАТОРОВ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Общая длительность - **2 года**

Летом - по **3 недели** каждый год

Long Weekends - **5 раз** в год

# В чем отличие этой программы от других?

---

В ОТВЕТАХ:

Не только **Что надо** делать?

Но и **Как** это сделать?

Прикладные инструменты для  
улучшения деятельности  
**медицинских организаций**

## **2. Методология преподавания в Гарварде на примере программы «Мастер в организации здравоохранения»**



# Цель курса

---

Обучить тех, кто умеет лечить больных:  
**как управлять организацией**

- Видеть проблемы



- Ставить измеримые цели



- Управлять процессами



- Контролировать качество и сроки исполнения процессов



- Мотивировать и обучать персонал

# 4 предмета с акцентом на медицинскую организацию

---

2 года



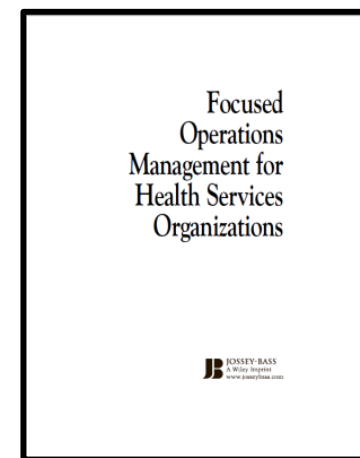
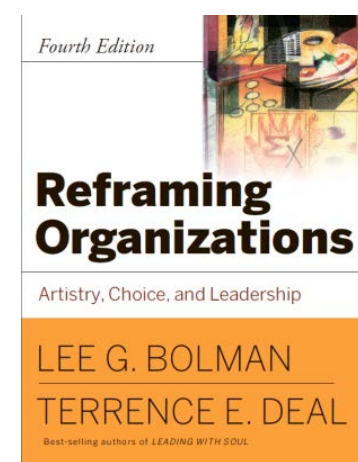
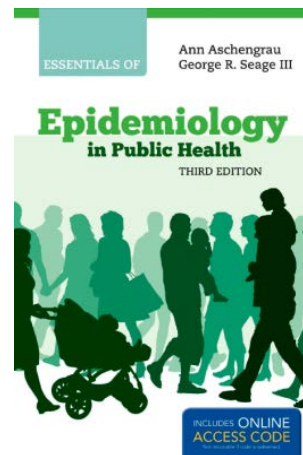
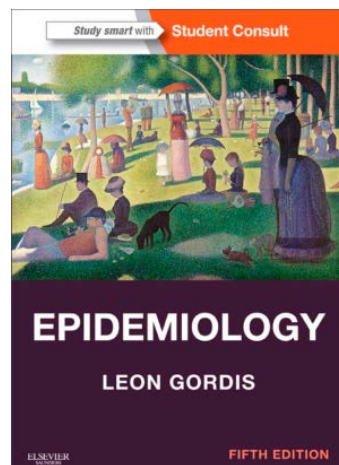
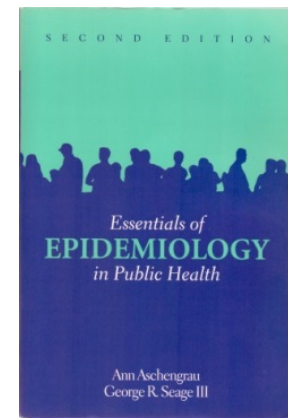
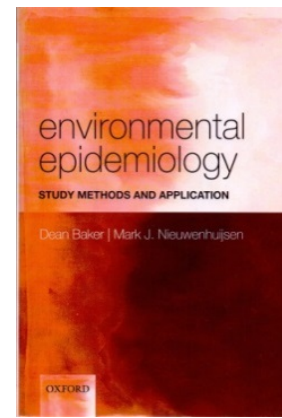
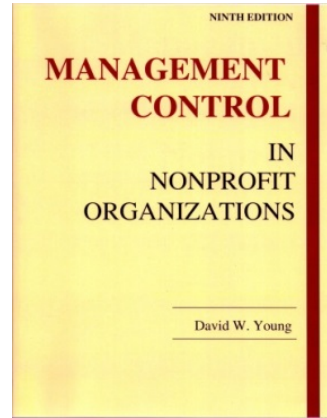
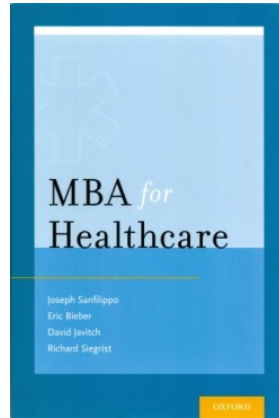
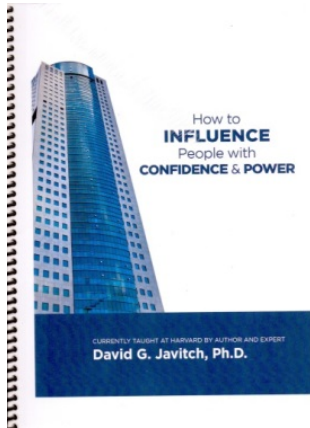
1. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

3. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

4. ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДОРОВЬЕ

# Учебники на 3 недели – все прочесть



# Длительность занятий 8.30-17.00

---



Домашние задания **до 23.00**

- Обучение в электронной системе **“CANVAS”**
- Случаи из жизни **по 10 стр. min.** (по **2-3** - на занятие)
- Занятия **«в поле»** самостоятельно
- Подготовка **презентаций** самостоятельно
- Написание сочинений – **2**
- Критические **обзоры** научных статей – **2**
- **Дипломная работа по 1-ому** этапу

# Как учили

---

- **ТЕОРИЯ** - в основном дома
- **РАЗБОРЫ** ситуационных задач из жизни “case” – на занятиях
- **ВОПРОСЫ** преподавателя
- **ОБМЕН** опытом в группе
- **ПРЕЗЕНТАЦИИ** - самостоятельно
- **ГОСТИ** из практики на занятиях
- **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** – обязательная анкета



# Занятия в «поле» - изучение процессов

Организация процесса поставки **такси** в аэропорту Бостона



# Презентация на тему организации корпоратива - мед. службы на дому

---

Реальный персонаж – RICK SURPIN

## Structure CHCA



Worker-owned, for-profit organization

First of it's kind in the USA (government encouraged since **1976** –  
ESOP (employees stock ownership partnerships, **10 500**))

# Как будут ставить оценки

---



- Работа в группе, обсуждение ситуационных задач – **30-35%**
  - Домашние задания, презентации, сочинения – **65-70%**

# Кто приезжает – лидеры!

---

- **Главные врачи** (СМО - Chief medical officer) и те, кто хочет стать ими
- «Мы не хотим, чтобы **директора больниц** (CEO – chief executive officer) говорили **«Что СМО этого не понять»**
- Это люди, которые хотят **изменить** свою жизнь
- Молодых **мало**



# Какая была обстановка – шутили про Россию и США

---

**Кто победил?**

**27 чел.**



**1 чел.**



**Счет**

**1 : 1**

**Я смогла защитить и не уронить честь страны!**

# Каково мне там было – нелегко

---



- **Непрерывная** учеба
- Я поняла, как я **люблю Россию**, и хочу **передать** полученные знания нашим управленцам в здравоохранении и образовании



# Подробно о методологии на примере ситуационных задач

---

**16.30-18.00** – мастер-класс метод  
ситуационных задач «по-Гарвардски»

Зал «С»

**«Как бы вы поступили на месте  
руководителя?»**

**«Проблемы медицинской школы  
Стэнфордского университета»**



# **3. Содержание программы мастер в управлении здравоохранением**

---

# Кто преподавал

авторы учебников, известные в США и за рубежом специалисты

---

**За 2 года** – будут разные преподаватели



**1. УПРАВЛЕНИЕ  
КОЛЛЕКТИВОМ**



**ПСИХОЛОГИ**

**2. УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЦЕССАМИ**



**ИНЖЕНЕРЫ**

**3. УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ**



**ФИНАНСИСТЫ**

**ЭПИДЕМИОЛОГИ И СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ОБЩЕСТВЕННОМУ  
ЗДОРОВЬЮ**

# 1. Управление коллективом в организациях

---

## Технологии управления

- **Цели** и миссия
- **Структура** организаций
- **Какой ты** – надо понимать
- **Где** ты хочешь оказаться
  - **Что** надо исправить
- **На чем** держится власть лидера (руководителя)
  - **Как** мотивировать людей
  - **Управление** конфликтами
  - **Как** проводить совещания

# Главное, чему меня научил этот курс

---

ОБЩАЙТЕСЬ, ГЛАВНОЕ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – **ЛЮДИ**

- Люди бывают **разные** – у них могут быть свои мысли, нужды, приоритеты
- **Узнайте** об этом, задайте **вопросы**
- Общайтесь **на передовой**
- **Признавайте** заслуги
- **Не все** решают деньги
- Получайте постоянную **обратную связь**

# Какие мы – надо знать



Взаимоотношения с людьми –  
превыше всего



Цель - превыше всего



Аналитика - превыше всего

# Как проводить собрания – ГОТОВИТЬСЯ!

---



1. Тема установлена заранее
2. Цели заявлены
3. Время оговорено – **1 час**
4. Не отходить от сценария
5. Регламент
6. Фасилитаторы – переводчики и вдохновители
7. Резюме, протокол (что меняем и кто это делает)
8. Контроль исполнения результатов

# Нужны ли конфликты - **ДА**



Они помогают двигаться **вперед**

Выслушивать надо **ОБЕ** стороны одновременно

Приводить **АРГУМЕНТЫ**

# Как мотивировать персонал – не все решают деньги

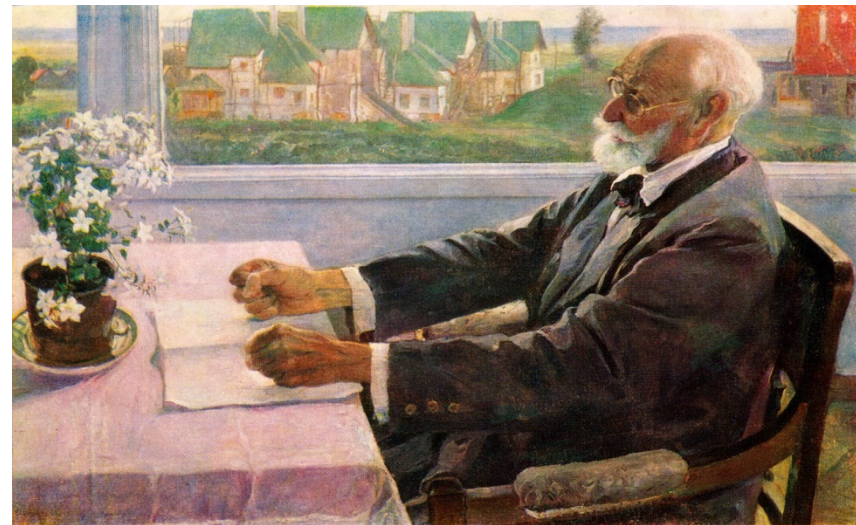
---



369. Говорков В.  
Заслужите похвалу! 1954



# Есть 3 вида власти - какая сильнее?



- I. Административная, денег
- II. Авторитета, знаний
- III. Физической силы

# Что характеризует лидера?

---

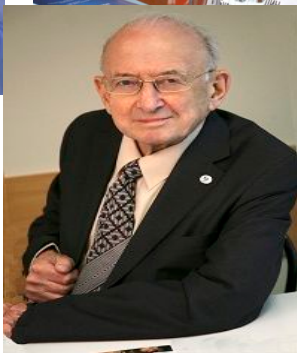


- Умение увлечь людей
- Любовь к людям
- Хвалить и поощрять
- Уметь прощать
- Знания
- Авторитет
- Целеустремлённость
- Справедливость

**ЧТО САМОЕ ГЛАВНОЕ?**

# А если по-честному, кто меня научил больше управлению

- 1) **ЖИЗНЬ:** победы и поражения
- 2) Советы наставников
- 3) Написание книг
- 4) Реальные примеры



# Что мы добавим в наш курс обучения в России

---

Мы будем учить управлению и лидерству **на примерах из реальной жизни**, мне их не хватало, в Гарварде было много теории, хотя я этими знаниями **пользуюсь сейчас**.

Например, как ответить на эти вопросы?

# О чем говорит эта картина?

---



Идеи из музея  
изобразительных искусств  
Бостона



# Почему Германия проиграла войну Советскому Союзу?



# Почему Британия обожает Черчилля?

---

Во **II мировой войне** он был премьер-министром Великобритании в возрасте **68 – 72 лет**



# 2. Управление процессами

---

1. Инженерный подход
2. Этический маркетинг медицинских услуг
3. Переговоры
4. Управление качеством медицинской помощи
5. Управление информацией
6. Инновации в здравоохранении



# Процессы – от индивидуального к фабричному высокотехнологичному производству

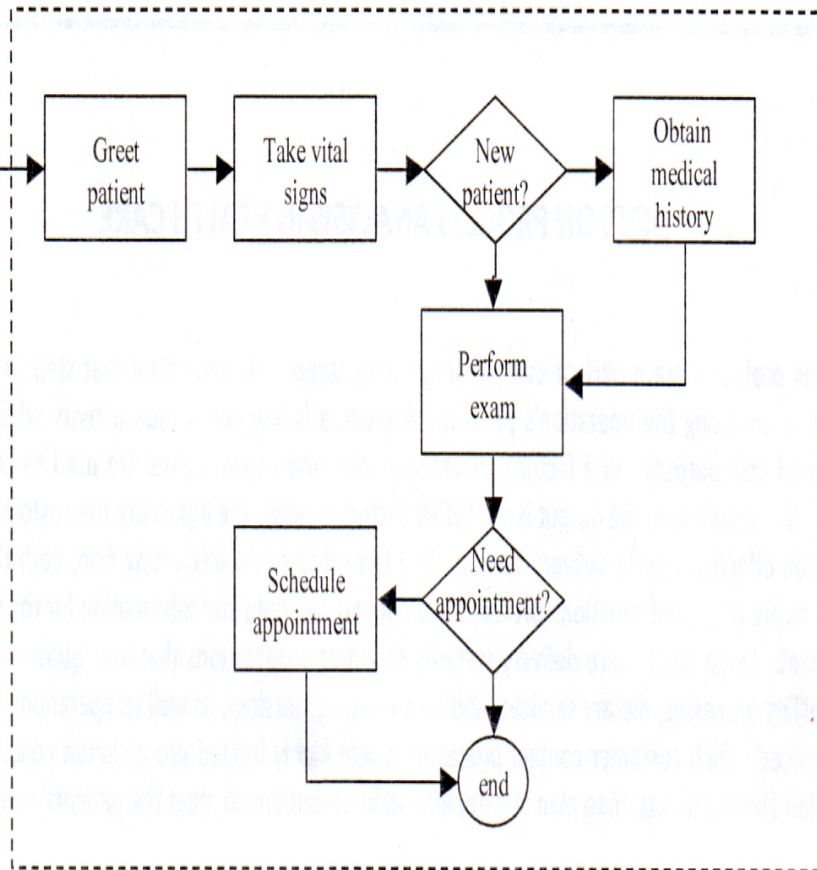
---

- **Разложить** на процессы
  - **Стандартизовать**
- **Найти отклонения** от стандарта
  - **Потом улучшить**

Медицинский центр Palomar West – почти как центр для космических полетов – 100 км кабелей, мощные антенны



# Процессы исчисляются в минутах и графиках



## Procedure:

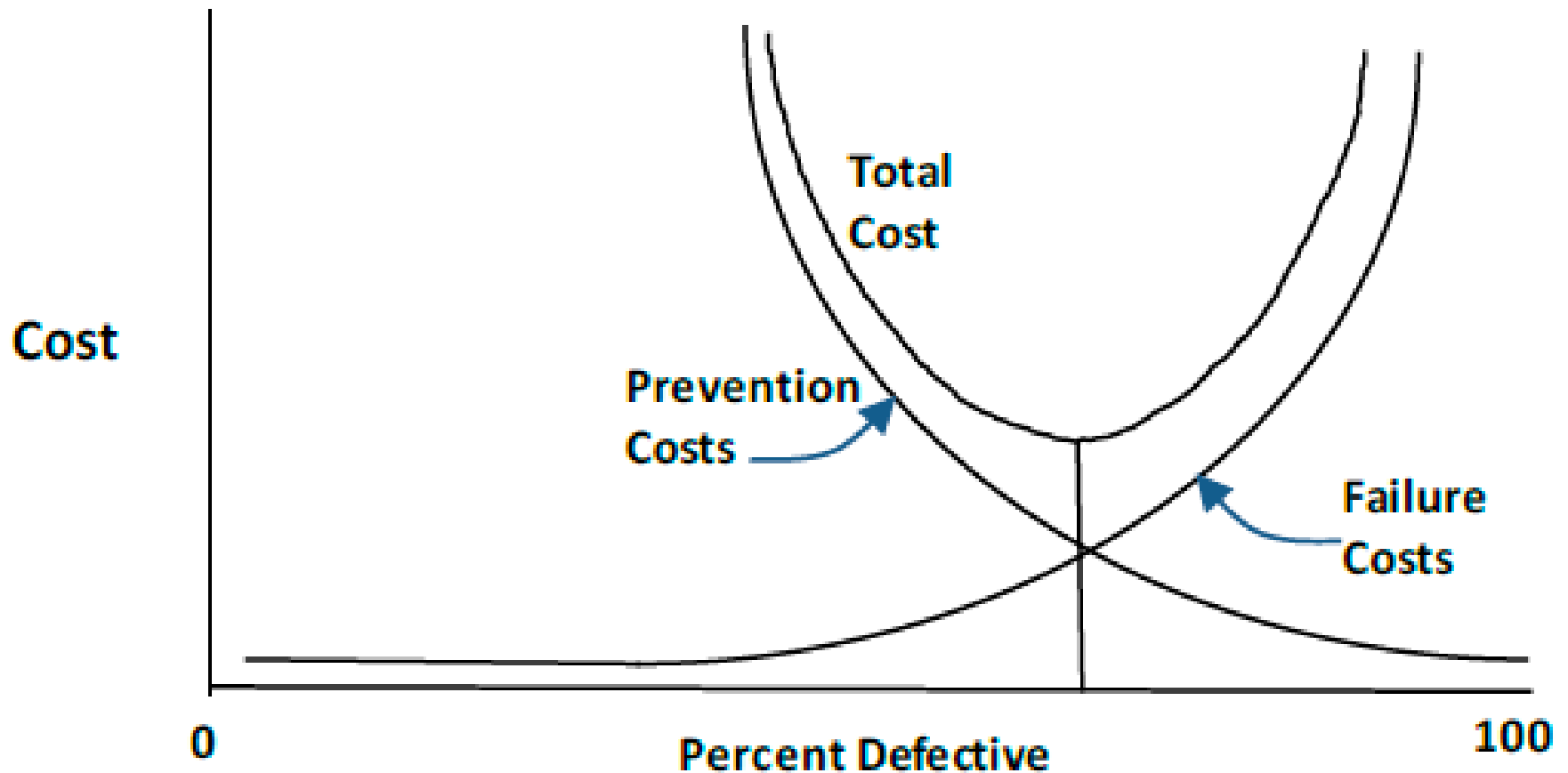
Step*	Time**
1. Note time on clean-up sheet	
2. Call anesthesia	1 minute
3. Put gloves on	
4. Pick up trash and soiled linen and place in dirty case cart (3)	3 minutes
5. Check wall suction bottle: if soiled, place in dirty case cart and replace with clean unit. (3)	4 minutes
6. Remove case cart a. Push case cart out of room (4,5) b. Send to Central Sterilizing Area on elevator (6a)	2 minutes
7. Move operating table (6a)	.5 minute
8. Wash room (7) a. Wipe furniture b. Wipe lights c. Wipe spots from walls as needed d. Mop floor (8a, b, c)	4 minutes
9. Bring clean linen into room (8)	1 minute
10. Make bed (9)	2 minutes
11. Put new linen and trash bags in place (8)	1 minute
12. Note time room cleaning completed on clean up sheet (all)	

\* Numbers in parentheses are steps that must be completed before task can be performed

\*\* Times are observed times for one worker to perform task.

# Предотвращать дефекты и потери - дешевле

---



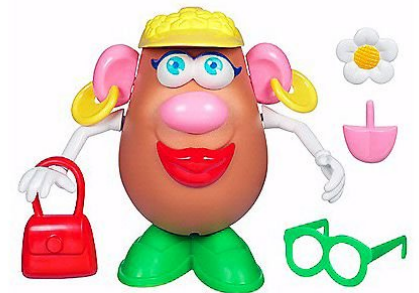
# Производительность и определение «узкого горлышка»



# Технология «lean» - стройное и бережливое производство

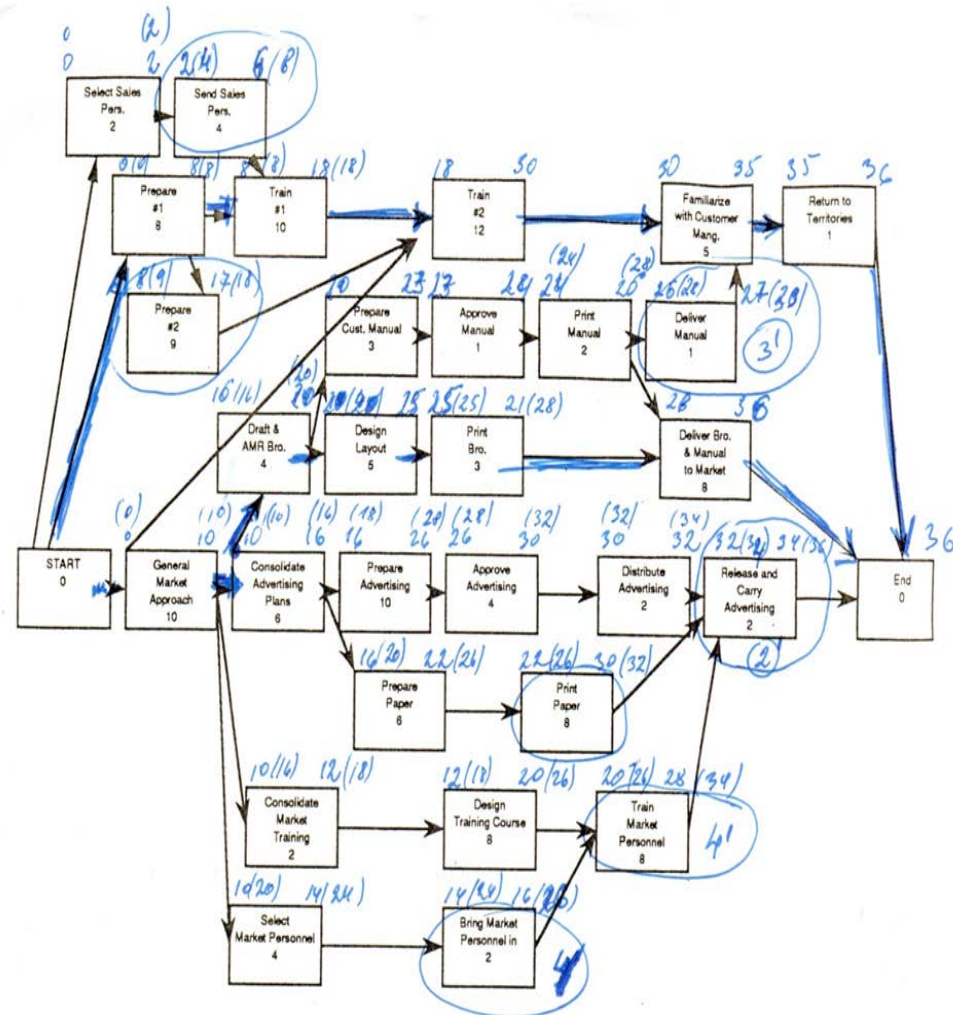
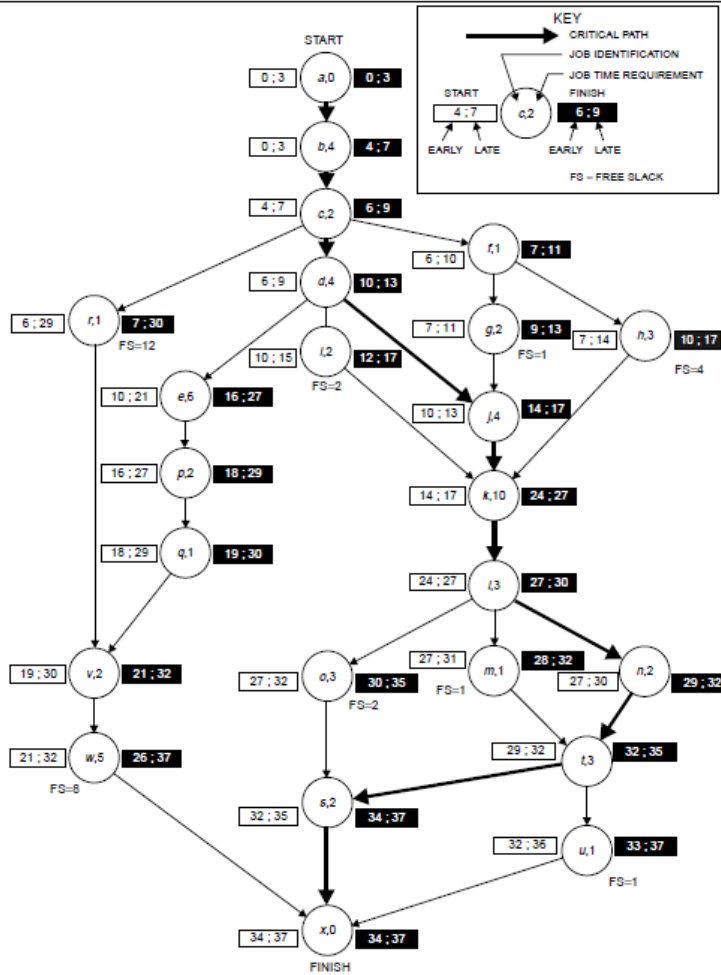
---

1. Стандартизовать
2. Найти **отклонения**
3. Решать **ВМЕСТЕ**
4. **Спрашивать** предложения у тех, кто исполняет
5. Уменьшить **потери**
6. Поставить измеримые **цели**
7. **Визуализировать** результаты
8. **Учиться и учить**



# Теория критического пути и временные резервы ( slack )

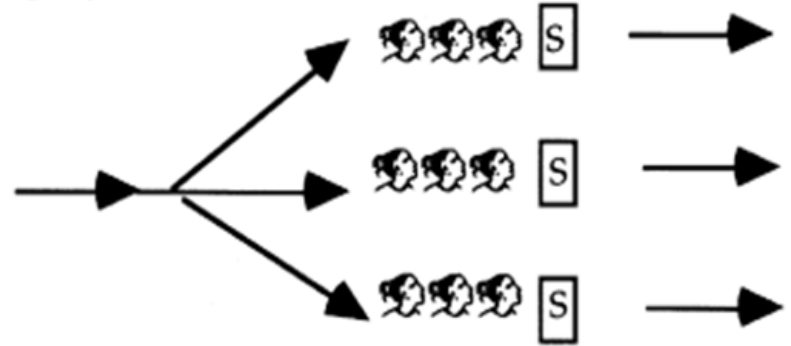
Project Graph with Start and Finish Times



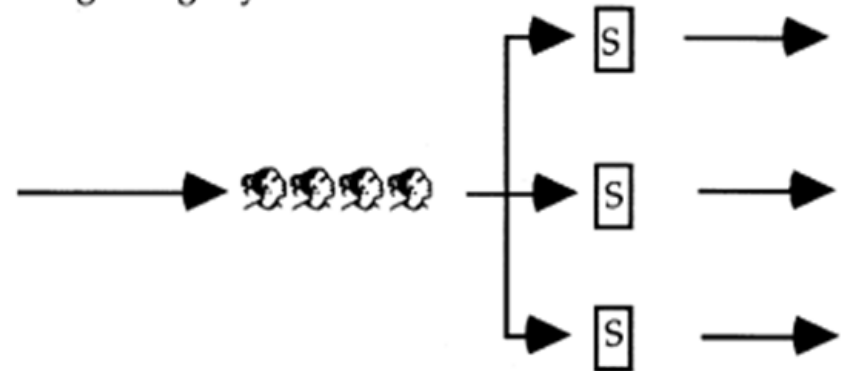
# Управление потоками пациентов и очередями. Очереди тоже **нужны** – ощущение **ценности**



Parallel Single Stage System



Multichannel Single Stage System



Какая очередь движется **быстрее**?

# ИЗМЕНЧИВОСТЬ - убивает процессы

---

- Как развести **очереди** в поликлиниках
- Как развести **плановых и экстренных** больных
- Как быть, если **денег больше не будет**, а производительность и качество надо повышать



## 4. Переговоры – это технология и инструменты



Те, кто владеет информацией, назначают цену **первыми** и самую выгодную

# 5. Финансовые и управленческие бюджеты, инвест-проекты

## SEACOAST REGIONAL HEALTH SYSTEMS, INC. AND AFFILIATES

### Consolidated Statements of Changes in Net Assets

For the years ended September 30, 2014 and 2013

	Unrestricted	Temporarily Restricted	Permanently Restricted	Total
Balance at September 30, 2012	\$ 15,999,008	\$ 14,735,433	\$ 5,291,553	\$ 36,025,994
Excess of revenues and gains over expenses and losses	3,033,470	-	-	3,033,470
Restricted gifts, grants and bequests	-	848,949	-	848,949
Investment income and net realized gains on sales of investments	-	1,306,542	-	1,306,542
Net change in beneficial interest in perpetual trusts	-	-	164,348	164,348
Net assets released from restriction used for operations	-	(1,830,036)	-	(1,830,036)
Net assets released from restriction used for purchase of property, plant, and equipment	5,242,268	(5,242,268)	-	-
Net adjustment to pension liability	7,102,053	-	-	7,102,053
Net change in cumulative unrealized losses on investments	(121,665)	(117,821)	-	(239,486)
Change in net assets	15,256,126	(5,034,634)	164,348	10,385,840
Balance at September 30, 2013	31,255,134	9,700,799	5,455,901	46,411,834
Excess of revenues and gains over expenses and losses	368,902	-	-	368,902
Restricted gifts, grants and bequests	-	2,375,559	87,358	2,462,917
Investment income and net realized gains on sales of investments	-	401,505	-	401,505
Net change in beneficial interest in perpetual trusts	-	-	92,298	92,298
Net assets released from restriction used for operations	-	(2,023,605)	-	(2,023,605)
Net assets released from restriction used for purchase of property, plant, and equipment	1,059,507	(1,059,507)	-	-
Net adjustment to pension liability	(3,540,722)	-	-	(3,540,722)
Net change in cumulative unrealized gains on investments	442,346	298,464	-	740,810
Change in net assets	(1,669,967)	(7,584)	179,656	(1,497,895)
Balance at September 30, 2014	\$ 29,585,167	\$ 9,693,215	\$ 5,635,557	\$ 44,913,939

See accompanying notes to consolidated financial statements.

# Для справки

---

## В США

- Переход от оплаты мед. организаций с КСГ на «**глобальный бюджет**»
- **50% оплаты** будет привязано к качеству лечения и **здоровью** пациентов в муниципалитете
- Это вынуждает **объединяться** больницы, поликлиники и индивидуальные врачебные практики

# И Еще

---



**“KISS”**

**keep it simple and stupid**

**т.е.**

**Не усложняйте и**

**Выбирайте приоритеты**

**Меняйте только то, что важно**

**Помните, победителей не судят**

# Главный вывод

---

Управление - это **НАУКА**  
и ей надо учиться и учить

И

я уже стала немного  
**ДРУГОЙ**

# **4. Медицинские научно-образовательные организации в новых условиях**

---

**Т.е. медицинские Вузы и НИИ**

# Чем отличается академическое учреждение?

---

- **Обучение** студентов и ординаторов
- **Клиническая** деятельность
- **Научная** деятельность
- **Администрирование**

# Вопрос о России?

---

**С какими главными трудностями приходится сталкиваться российским вузам сегодня?**



# Академические учреждения в США - проблемы

---

## 1. Дефицит бюджетов университетских клиник в результате **реформ здравоохранения**

- Оплата медицинской помощи по гос. программам Medicare и Medicaid ниже себестоимости
- Оплата мед. помощи из частных страховых компаний снижается, они ищут дешевых поставщиков
- Государство прекратило компенсацию оплаты помощи незастрахованным

## 2. Дефицит бюджетов **на науку** в результате:

- Сокращение бюджета Национального Института Медицины
- Снижения объемов грантов от индустрии

# Что предлагает УНС – University Hospital Consortium (Совет университетских клиник), чтобы **ВЫЖИТЬ**

---

## **Миссия - обучение**

- 1. Обсудить длительность и цену медицинского обучения**
  - сдвиг в сторону дистанционного обучения
  - симуляции и игры
  - врачи первичного звена 4 года – вуз (после 2-х лет университета) + 3 года ординатуры?
- 2. Обсудить содержание программ обучения – новые направления**
  - клиническая информатика
  - здоровье населения
  - лидерство и управление

# Что предлагают УНС – University Hospital Consortium и эксперты, чтобы **ВЫЖИТЬ**

---

## **Миссия - наука**

1. Повысить **рентабельность** научных исследований НИРы и скорость их внедрения путем создания специальных поддерживающих структур
2. Поощрение предпринимательства и **концентрация** на самых актуальных НИР
3. Облегчение **информационного взаимодействия** внутри организации и между организациями (банки данных, развитие биостатистики и биоинформатики и др.)

# Что предлагают УНС – University Hospital Consortium и эксперты, чтобы **ВЫЖИТЬ**

---

## Миссия - клиническая деятельность

1. Оказание **самой лучшей** медицинской помощи, опираясь на самые «сильные» направления
2. Развитие **первичной медицинской помощи** и суб - интенсивной помощи (subacute), в том числе и на дому
3. **Интеграция** медицинской помощи пациентам, в том числе путем развития и информатизации
4. Акцент на **качестве** медицинской помощи и **здоровье населения** на обслуживаемой территории
5. Использование достижений **смежных дисциплин** при оказании медицинской помощи инженерии, социологии, психологии и др.

Что предлагают УНС – University Hospital Consortium и эксперты, чтобы **ВЫЖИТЬ**

---

**Миссия - управление**

**Управлению академическими  
центрами надо учиться**

**Это и лидерство и бизнес!**

# 5. ВШОУЗ – моя дипломная работа



# НАША МИССИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



*Российская Академия Наук*



ОБЩЕСТВО  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
И ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ



ВШОУЗ

ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ

**ВЫВЕСТИ РОССИЙСКОЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕ НА ТРАЕКТОРИЮ  
ВЗЛЕТА!**

**Это невозможно сделать без образования  
«критической массы» руководителей в  
здравоохранении, которые:**

- ясно понимают состояние
- знают, как решать проблемы
- имеют волю выполнить поставленные цели

# Что надо делать?

## Определить:

---

**КАКИЕ** мы?

**ГДЕ** мы хотим оказаться?

**ЧТО** для этого необходимо?

**КАК** мы это сделаем?



# У нас будут **непростые** внешние условия

---

Инфляция – **6 -7%**

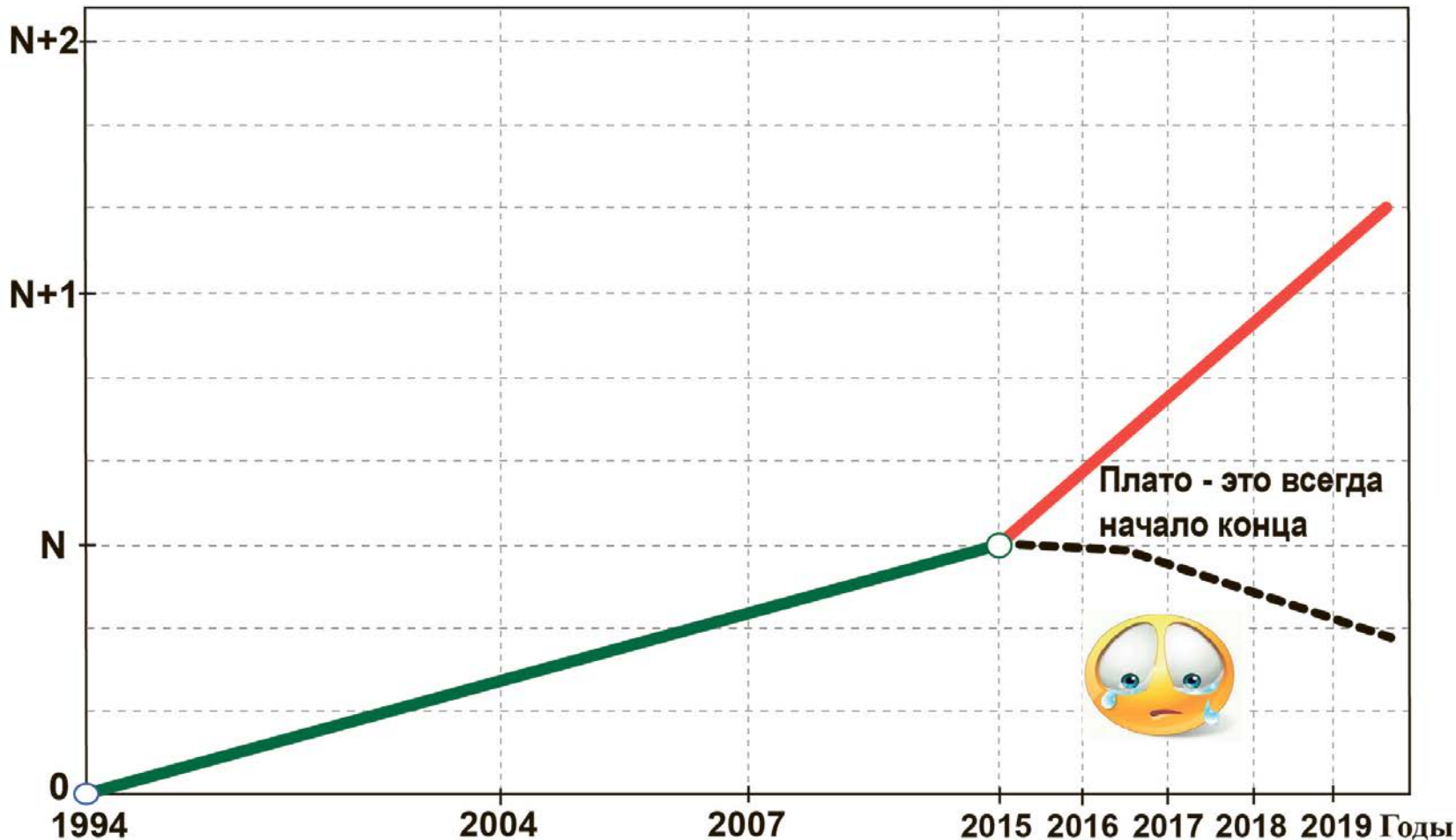
Небольшой **прирост** рубля к доллару

**Сокращение** заработных плат медицинских работников

**Сохранение** общего бюджета здравоохранения на уровне прежних лет

# НО ДЕЛО БЕЗ РАЗВИТИЯ УМИРАЕТ

Развитие



# Знания в жизнь – действовать!

---



349. Серебряный И.  
А ну-ка, взяли!.. 1944

**Спасибо за внимание!**  
**И добавлю самое**  
**главное!**