



**Компакт-кейсы
как современная технология обучения
управленческих кадров
в системе здравоохранения**



Ведущие мастер-класса:



Васильева Елена

кандидат психологических наук, доцент,
доцент кафедры организационной психологии,
преподаватель Бизнес-школы НИУ ВШЭ,
бизнес-тренер, фасилитатор,
тренер коммуникативных навыков.



Исаева Оксана

кандидат психологических наук, доцент
доцент кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ,
руководитель программ Бизнес-школы НИУ ВШЭ,
сертифицированный тренер



Курагина Мария

преподаватель кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ
специалист по управлению талантами



Background:



- 2018 г. (Москва) Мастер класс «Обучение студентов навыку активного слушания» (в рамках курса «Коммуникативные навыки врача»)
- 2019 г. (Санкт-Петербург) Мастер-класс «Развитие эмоционального интеллекта будущего врача»
- 2020 г. (онлайн) Мастер-класс «Управление сотрудниками на основе модели ситуационного лидерства»



Авторы кейса:



Исаева Оксана
кандидат
психологических наук,
доцент кафедры
организационной
психологии НИУ ВШЭ



Васильева Елена
кандидат
психологических
наук, доцент
кафедры
организационной
психологии НИУ ВШЭ



Курагина Мария
преподаватель кафедры
организационной
психологии НИУ ВШЭ



Жирнова Наталья
студентка 4 курса
стоматологического
факультета ПИМУ



Зачем обучать сотрудников ?:



Вкладываем в них деньги,
учим, развиваем... а они уходят!





А что....если..?:



««А что если мы их научим, а они уйдут?» Это неправильный вопрос. Правильный вопрос: «А что если мы их не научим, а они останутся?»»

Брайан Трейси



Цель обучения:



формирование и поддержание необходимого уровня квалификации управленческих кадров с учетом требований организации и перспектив развития.





Что нужно сделать до обучения?:



Определение ключевых компетенций



Оценка уровня развития компетенций



Определение областей развития

ОБУЧЕНИЕ



Кто инициатор обучения?:



Обучение сотрудников — это не второстепенная проблема или отвлечение от работы. Наоборот, это часть работы руководителя»

«Определите важные задачи, которые на сегодняшний день можете выполнять только вы. Затем посмотрите вокруг себя и найдите людей, которых можете обучить выполнять эти задачи, чтобы в итоге они перестали быть частью вашей работы»

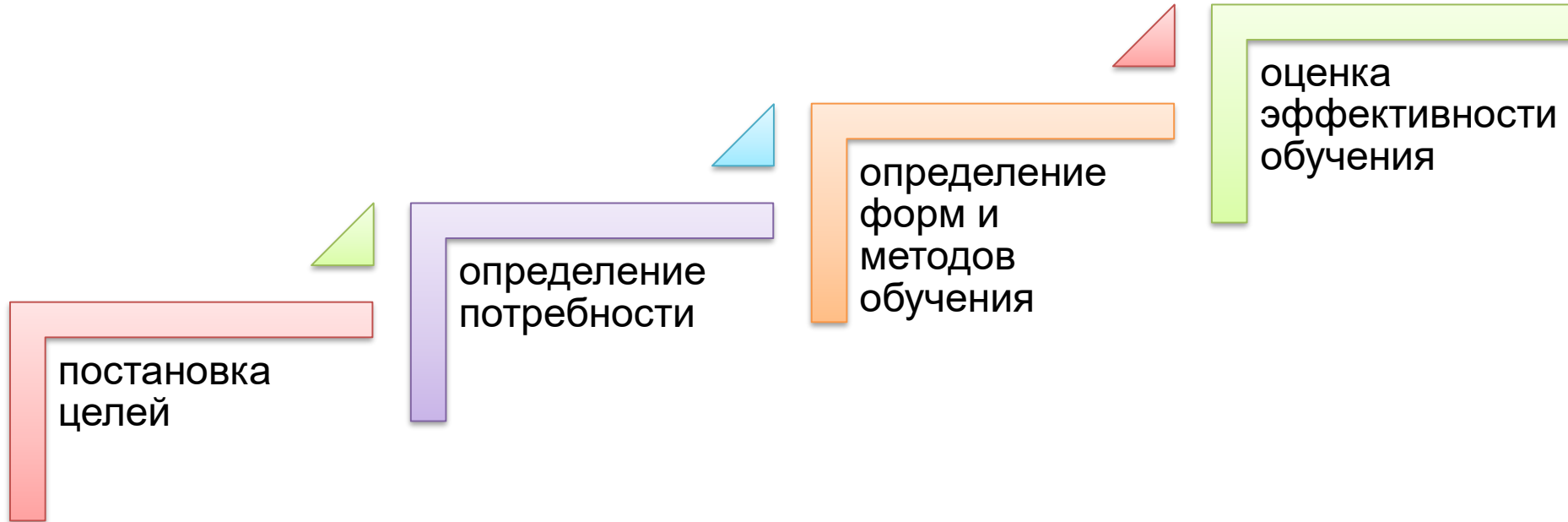


Брайан Трейси

– эксперт в психологии успеха,
специалист по эффективному тайм-менеджменту,
руководитель влиятельной
консалтинговой фирмы **Brian Tracy International**,
имеющей филиалы в 30 странах мира



Каковы этапы обучения?:





Современные методы обучения:



тренинги

вебинары

геймификация

коучинг

митап

хакатон

виртуальные симуляции

кейс-метод

и т.д.



Кейс-метод



Кейс – метод

- это активный метод обучения на основе изучения и обсуждения конкретных проблемных ситуаций – кейсов.

Метод возник:

в Гарвардской школе бизнеса в 1924 году





Виды кейсов



Классический кейс

- 20 – 30 страниц текста

Компакт (сжатый) кейс

- 3 – 5 страниц текста

Мини-кейс

- 0,5 – 2 страницы текста



VR cases

- средняя продолжительность 30 минут
- «погружение в процесс»
- «эмоциональное проживание ситуации»



Мультимедиа кейсы /Симуляции

- средняя продолжительность 1 час
(продолжительность от 17 минут до 2 часов)
- интерактивное обучение
- групповое взаимодействие в on-line



Видео-кейсы

- видео-репортаж от первых лиц
- съемки с производств/точек продаж и т.п.



Кейсы в комиксах

- 5-7 страниц с иллюстрациями
- Debapratim Purkayastha, №1 – 2019 в The Case Centre

Современные форматы кейсов

519-0018-1

TURBULENCE ON THE TARMAC

INDI GO'S CEO (Dr. Tejas Gadhikar), President and Managing Director of India's leading airlines, and Managing Director of its e-commerce business, is being mobbed by a group of reporters in the tarmac.

The corporate small-team environment around Tejas while the manufacturing side being contacted, has immediately impacted the involved employees.

And, there are hardly any controls to monitor the entire customer to Tejas's reaction from customers and the general public who were disappointed by not having the customer to meet and would have reacted.

Not for Reproduction, Posting or Classroom Use

①

519-0018-1

India was ranked in 2018 with a single star as a top-class, low-cost carrier.

24-hour service

24-hour service

Market Share

Airline	Market Share (%)
IndiGo	63.17
Jet Airways	17.17
Other Airlines	19.66

India had the lowest number of complaints in the industry.

Airline	Complaints	Response Rate (%)
IndiGo	56	67
Jet Airways	329	62
Other Airlines	57	64
Air India	231	12
Air India Express	295	19
TOTAL	716	570

India's customer service team with 24-hour service and response rate of 67% and 62% respectively, is the highest in the industry.

Not for Reproduction, Posting or Classroom Use

②



Компакт - кейс:



Компакт – кейс

- это описание сложной ситуации из реальной профессиональной практики, с которой сталкивается сотрудник, и которая требует решения

Объем компакт-кейса:

до 5 страниц текста с приложениями



Учебный компакт - кейс:



4 обязательный компонента учебного компакт – кейса:

Проблема - профессиональная ситуация, требующая решения

Решение - выбор, размышления и действия участников описываемой ситуации

Ситуация – герой, группа людей, организация, их взаимоотношения, интересы, позиции, правила и процедуры (все то, что формирует проблему и непосредственную среду действия главного героя кейса)

Контекст - описание условий возникновения и развития ситуации – факторы внешней среды, историческую справку об организации и действующих лицах, дополнительные сведения о целях и ценностях заинтересованных лиц и т.п.



Признаки «хорошего» учебного кейса:



•Проблемность

Имплицитность

Незавершенность

Персонализация

Достаточность
информации

Нейтральность

Типичность



Компакт - кейс:



Данные для кейса:

- **Полевые исследования** (на основании интервью и / или наблюдений за поведением людей в организации)
- **Кабинетное исследование** (на основании отчетов организации, информации в СМИ: газетах, журналах, порталах, телепрограммах)
- **Собственное сочинение** (на опыте писателя)



Образовательные задачи. Примеры



1. Показать слушателям **необходимость учета личностных особенностей** сотрудников при принятии решения о кадровых перемещениях.
2. Научиться **анализировать** имеющиеся в компании **ресурсы** для выбора стратегии и тактики внедрения организационных изменений.
3. Научиться определять **стратегию действий и конкретные шаги**, которые необходимо предпринять для развития организации.
4. Обсудить **роль заведующего кафедрой** в процессе внедрения изменений в образовательный процесс.



Структура кейса:



Название

Авторы

Аннотация

Текст кейса

- первый параграф:
 - первый абзац (открывающий, коротко описывающий сложную ситуацию, которую нужно решить, и вовлекающий в дальнейшее чтение);
 - второй абзац - небольшая справочная информация о компании и ее месте в отрасли/описание главного героя-протагониста;
- основной текст (центральная сюжетная линия + второстепенные сюжеты)
- закрывающий параграф – последний абзац (содержащий основные вопросы для решения описанной ситуации)

Приложения



Структура кейса. Название.



1. Развивать нельзя уволить: где поставить запятую?
2. Управление талантами: отпустить или удержать?
3. Красоту творить любовью
4. «Жизнь Симмеда: столкновение традиций и инноваций»
5. Дилемма циркулярной экономики в BioFoodLab: как оставаться справедливым, здоровым и экологичным
6. Перезагрузка имиджа Калашникова: ударить или промахнуться
7. Внедрение организационных изменений в Paşabahçe-Russia: движение против течения
8. 50 оттенков зеленого: перепозиционирование Перекрестка в секторе продуктовых супермаркетов
9. Цифровой вызов: история инновационного 3D-сканера человеческого тела



Структура кейса. Аннотация.



- **Целевая аудитория и место кейса в образовательных программах**
(Для кого кейс разработан? В каких целях может быть использован?)
- **В чем проблема кейса**
(коротко описать сложную ситуацию, решить которую необходимо в кейсе)
- **Сюжет кейса**
(описать центральную сюжетную линию кейса)



Структура кейса. Первый параграф.



Каждое утро, начиная свой привычный путь на работу, Владимир любовался застройкой своей любимой улочки, проходившей через исторический центр города. На ней «мирно уживались» и домики прошлых столетий, деревянные, с резными наличниками, и кирпичные, недавно отреставрированные, особнячки, и современные «высотки» из бетона и стекла. Каждый из них вносил неповторимый колорит во внешний вид города. И Владимиру это нравилось: жизнь идет вперед, не отменяя и не разрушая прошлого, а разумно сочетая их.



Структура кейса. Первый абзац.



Прошло более двух лет с момента его назначения руководителем мультипрофильного симуляционно-аккредитационного центра обучения "Симмед" при городском медицинском университете. Владимир надеялся применить имеющиеся у него знания в области медицины и управления в вопросах организационного развития центра через внедрение изменений. Постоянное развитие было стандартом компаний, стремящихся выйти на международный уровень и внутренней потребностью самого Владимира, но за время его работы в этой области все оставалось неизменным.

Сегодня должно было состояться очередное собрание по поводу организации работы Симмеда, на котором Владимиру предстояло принципиально поставить вопрос внедрения инновационных способов обучения и вовлечения людей (студентов, ординаторов, врачей и других медработников). Это вдохновляло его, но пугало или вызывало отчаянное сопротивление у коллег.



Структура кейса. Второй абзац.



«Симмед» с 2016 года предоставлял образовательные услуги студентам и медицинскому персоналу, используя интерактивный вид деятельности, «погружение в среду» путем воссоздания реальной клинической картины, при этом без сопутствующего риска для пациента.

Владимир Поташин, по первому образованию врач-терапевт, в настоящее время работающий в сфере бизнеса и управления, был профессионалом своего дела, о чем свидетельствовали 17 лет его эффективной работы в крупнейших компаниях (Pfizer, Karl Storz, Согаз медицина, Симуляционный центр СибГМУ). На последнем месте работы у Владимира были успехи в выстраивании работы с фокусом на создание культуры лидерства, которая поддерживает идеи, проекты и амбиции каждого сотрудника. Ему удалось обучать сотрудников за счет внедрения разнообразных программ и новаторских форматов (вебинары и видеоблоги о зарубежных симуляционных центрах, о стратегических задачах и особенностях рабочих процессов в аккредитации и обучении для руководителей симуляционных центров). Получилось повысить организационную эффективность, были успехи в поддержании и развитии культуры высокой вовлеченности (процент вовлеченности персонала в Симуляционном центре СибГМУ на последний год вырос на 32%), а также разнообразия и включенности посредством реализации программы управления талантами. Весь этот опыт, в конечном итоге, привел к устойчивым бизнес-результатам центра и сильной позиции Владимира на рынке труда.



Структура кейса. Закрывающий параграф.



Владимир вышел с работы, чувствуя некоторое разочарование. Он получил обратную связь и комментарии коллег, но у него не было хотя бы одной ясной мысли о том, какое решение будет лучшим в нынешней ситуации. Стоит ли внедрять организационные нововведения директивно, получив одобрение руководства? Надо ли снова вовлекать в ситуацию нововведений коллег – заведующих кафедр? Или стоит продолжать внедрять изменения не спеша, используя собственные ресурсы? Наконец, может быть, это не стоит тех усилий? На электронной почте Владимира все еще висело личное письмо – предложение о работе от Учебного центра инновационных медицинских технологий РНИМУ им Н.И.Пирогова, полученное неделю назад.



Задания



Изучить кейс и информацию о компании (Приложения и Список литературы) и ответить на вопросы:

1. Удастся ли в итоге полноценно внедрить симуляционное обучение в существующую в ВУЗе культуру?
2. Какая стратегия внедрения симуляционного обучения наилучшая?
3. Каковы причины сопротивления сотрудников вводимым организационным изменениям и каким образом его преодолеть?
4. Какую роль играет руководитель симуляционного центра?
5. Какова роль руководителя симуляционного центра во внедрении организационных нововведений?
6. Стоит ли руководителю симуляционного центра продолжить работу в центре или лучше сменить место работы?



Наши возможности



1. Создание кейсов под задачи заказчика.
2. Обучение использованию кейсов и работе с ними в образовательном пространстве.
3. Обучение созданию учебных компакт-кейсов для развития управленческих компетенций сотрудников системы здравоохранения.



КОНТАКТЫ



Васильева Елена,

кандидат психологических наук, доцент кафедры Организационной психологии, преподаватель Бизнес-школы НИУ ВШЭ, бизнес-тренер, фасилитатор, тренер коммуникативных навыков

+79101497725

envasileva@hse.ru

Исаева Оксана,

кандидат психологических наук, доцент кафедры Организационной психологии НИУ ВШЭ, руководитель программ Бизнес-школы НИУ ВШЭ, сертифицированный фасилитатор

+79065793044

oisaeva@hse.ru

Курагина Мария

преподаватель кафедры Организационной психологии НИУ ВШЭ, специалист по управлению талантами

+79873910784

mkuragina@hse.ru



Приложение 1. Основные принципы и понятия симуляционного обучения.



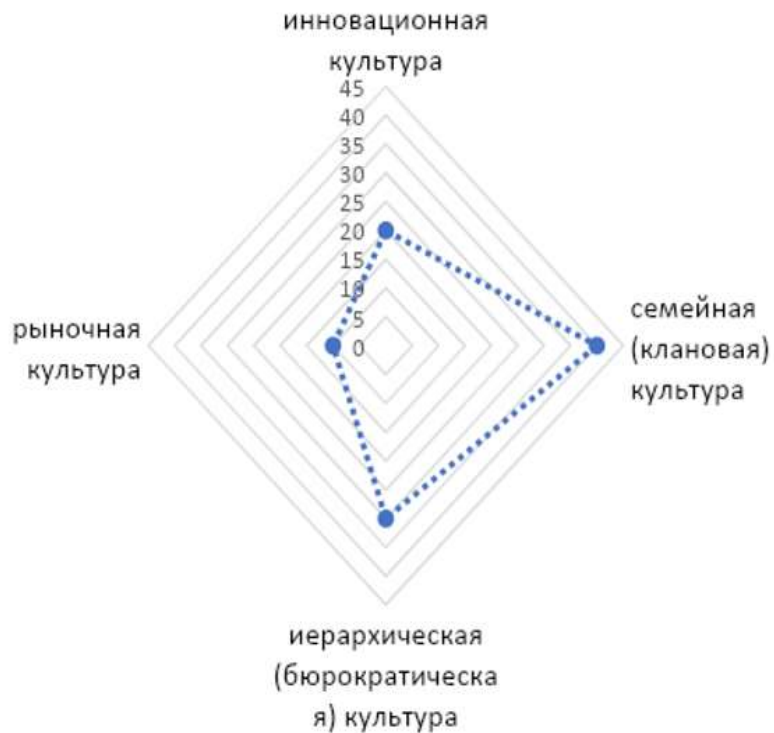
Симуляция – «человек, устройство или набор условий, которые позволяют аутентично воссоздать актуальную проблему. Студент или обучаемый должен отреагировать на возникшую ситуацию таким образом, как он это сделал бы в реальной жизни.» МакГаги (1999)

Цели симуляционного обучения:

- Министерство здравоохранения РФ – повышение качества подготовки молодых специалистов, оценка результатов обучения и контроль профессиональной деятельности специалистов. За счёт эффективности обучения, повышения качества подготовки и, как следствие, оказания медицинской помощи введение симуляционных методик ведет к экономии бюджетных средств.
- Работодатели (главные врачи) – уменьшение числа профессиональных ошибок, снижение риска ответственности за действия своих сотрудников, повышение авторитета своего учреждения.
- Медицинские работники – повышение мотивации, эффективности обучения, быстрое вхождение в профессию, соответствие требованиям работодателей и ожиданий пациентов.
- Цели симуляционного центра в лице его сотрудников, преподавателей ВУЗа: эффективное и высококачественное обучение профессиональным компетенциям курсантов, что оценивается целевыми показателями, например, процентом успешной аккредитации выпускников.



Приложение 2. Результаты диагностики типа организационной культуры OCAI (2020)





Приложение 3. Новость в социальных сетях.



Соцсеть VK, сообщество «Открытый Город», <http://opengorod.ru/>
551,1K подписчиков
Новостная лента

На сайт ректора Медицинского университета поступило письмо от студентов 3-го курса стоматологического факультета:
Уважаемый Михаил Афанасьевич!

Мы, студенты 3-го и 4-го курса стоматологического факультета обращаемся к Вам не только как к организатору нашего учебного процесса, но как к врачу с большим опытом работы.

Симуляционный центр нашего университета полностью оборудован для того, чтобы будущий врач мог получить все необходимые навыки. Но, к сожалению, мы не имеем возможности полноценно заниматься в нём. В расписании студентов на симуляционное обучение отводится до 4-х часов в день. В действительности нас допускают на 1 час и менее, объясняя это высокой стоимостью симуляторов и занятием врачей, проходящих аттестацию. Таким образом, к концу 4-го курса мало кто из нас владеет необходимым перечнем навыков.

Мы просим Вас разобраться со сложившейся ситуацией. Мы хотим учиться и стать настоящими врачами-стоматологами!

С уважением.
120 подписей.



Приложение 4. Расчет стоимости затрат на расходные материалы при проведении процедуры первичной специализированной аккредитации



	Специальность	Стоимость расходных материалов на 1 аккредитуемого на 1 попытку (по специальности), руб.	Обучались в Симмде	Расходы на аккредитацию «своих», руб.	Обучались в других ВУЗах, чел.	Расходы на аккредитацию «чужих», руб.	Всего прошли аккредитацию, чел.	Общие затраты, руб.
1	Рентгенология	832	15	12 480	46	38 272	61	50 752
2	Эндоскопия	940	9	8 460	15	14 100	24	22 560
3	Урология	3 050	11	33 550	24	73 200	35	106 750
4	Травматология	2 077	12	24 924	48	99 696	60	124 620
5	Терапия	1 150	13	14 950	17	19 550	30	34 500
6	Стоматология	1 150	16	18 400	2	2 300	18	20 700
7	ОЗИЗ	832	16	13 312	16	13 312	32	26 624
8	СМП	4 948	10	49 480	13	64 324	23	113 804
9	Акушерство и гинекология	1809	19	34 371	32	57 888	51	92 259
10	Клиническая фармакология	832	3	2 496	1	832	4	3 328
11	Неврология	1827	21	38 367	9	16 443	30	54 810
12	Нефрология	832	9	7 488	12	9 984	21	17 472
ИТОГО			154	258 278	235	409 901	389	668 179



Приложение 5. Организация и проведение мероприятий «Симмед»



Наименование мероприятия	Количество человек / План	Количество человек / Факт
Аттестация специалистов для получения квалификационной категории по специальностям	125	117
Проведение первичной специализированной аккредитации для ординаторов	131	120
Сертификационный экзамен по специальностям	459	421
Подготовка к <u>первичной</u> специализированной аккредитации для ординаторов	90	83
Подготовка к <u>сертификационному</u> экзамену по специальностям	90	81
Итого:	1 955	822
% выполнения	41,2	