

Время выполнения задания – 180 мин., язык – русский.

Задание.

Описание ситуации

В поликлинике №3 (бюджетная организация) областного центра с населением 500 тыс. человек, расположенного в центральной части России, сменился главный врач. В организацию пришел молодой руководитель, до этого работавший в соседнем регионе. Новый руководитель определил следующие приоритеты развития поликлиники: 1) создание в поликлинике системы платных услуг для пациентов, 2) расширение спектра оказываемых медицинских услуг, 3) повышение эффективности и производительности труда.

В поликлинике работают врачи, которые известны в городе и запись к которым расписана на недели вперед. Особенно известны такие специалисты, как терапевт, уролог и гинеколог. Однако развитие в городе сети частных клиник стало создавать угрозу для государственных медицинских центров. Проведенный в текущем году опрос работников поликлиники показал, что по сравнению с прошедшим годом вовлеченность медицинского персонала снизилась на 12%, удовлетворенность снизилась на 15%, лояльность снизилась на 13%.

В городе достаточно сильный медицинский ВУЗ и медицинский колледж. Но, к сожалению, далеко не все специалисты идут работать по специальности. Основным требованием выпускников является уровень заработной платы и социальный пакет, а также возможность карьерного роста и возможности для профессионального развития.

Структура поликлиники включает в себя 5 структурных подразделений: отделение профилактики, отделение диагностики, хозяйственный блок, регистратура, административный блок, включая бухгалтерию, кадры и отдел статистики. На текущий момент в организации работает 122 человек (см. таблицу 1), включая руководство (главный врач, 3 заместителя, старшая медицинская сестра). Численность кадрового состава по штатному расписанию составляет 143 человека. Обеспеченность основным медицинским персоналом составляет 76%, вспомогательным – 80%, прочим немедицинским персоналом – 96%.

Таблица 1. Состав работников поликлиники (в скобках указаны цифры по предыдущему году)

Специалисты	Опыт работы в среднем (лет)	Квалификация (человек)			Средний возраст (лет)
		Первая категория	Высшая категория	Кандидат наук	
Врачи	7,3 (9,1)	29 (21)	21 (33)	9 (16)	46,2 (48,7)
Медицинские сестры	5,2 (5,4)	26 (24)	3 (3)	-	32,8 (33,2)
Лаборанты	3,1 (2,9)	4 (4)	-	-	27,6 (25,1)

Для создания отделения платных услуг планируется оборудовать часть здания поликлиники с отдельным входом. В результате придется уменьшить помещение регистратуры, которое и так не позволяет комфортно разместиться всем посетителям, а кроме того, полностью ликвидировать актовый зал, в котором проводятся тренинги и другие образовательные мероприятия. В ответ на недовольство работников поликлиники

Олимпиада НИУ ВШЭ для студентов и выпускников – 2019 г.

новый руководитель утверждает, что повышение квалификации – это ответственность и обязанность самих работников, а в городе существуют специализированные образовательные центры. При этом в поликлинике есть несколько необорудованных помещений, которые используются как временный склад.

В состав платного отделения было предложено ввести: кабинет МРТ, рентгенологический кабинет, кабинеты терапевта, отоларинголога, стоматолога, уролога, гинеколога, физиотерапевта (дублирующие медицинские услуги для ОМС), а также зал для массажа и лечебной физкультуры (будут располагаться только в блоке платных услуг). Остальные специалисты (невролог, хирург, инфекционист, психотерапевт, гастроэнтеролог, офтальмолог, а также клиническая лаборатория) будут продолжать оказывать услуги только в рамках ОМС.

Анализ динамики изменения средней заработной платы по больнице показывает, что по сравнению с прошлым годом средний уровень заработной платы увеличился на 2%. Несмотря на увеличение размера заработной платы многие медицинские работники вынуждены совмещать работу в поликлинике с работой по совместительству. В поликлинике регулярно проводятся исследования удовлетворенности пациентов (Таблица 2). В разговорах между собой сотрудники высказывают опасения, что внедрение платных услуг приведет к тому, что дополнительные доходы будет забирать себе руководство. Новый руководитель несколько раз собирал весь персонал и объяснял, что те специалисты, которые будут работать в отделе платных услуг, получают фиксированную надбавку к заработной плате.

Таблица 2. Результаты исследования удовлетворенности пациентов (в скобках указаны данные по прошедшему году)

	Отлично	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Общение с пациентом	10% (13%)	55% (56%)	35% (31%)
Соблюдение графика работы	60% (56%)	25% (22%)	15% (22%)
Работа регистратуры	21% (28%)	46% (41%)	33% (31%)
Навигация и указатели	5% (6%)	62% (51%)	33% (43%)

Новый руководитель провел опрос сотрудников с целью выявить лидеров среди врачей поликлиники. Результаты показали, что 4% работников готовы самостоятельно инициировать изменения, 44% готовы участвовать в реализации нововведений, 52% выразили неготовность к вышеперечисленному.

ВОПРОСЫ

Вопрос 1

Опишите ключевые проблемы с персоналом в данной организации. Обоснуйте свое решение.

Вопрос 2

Опишите этапы внедрения системы платных услуг с учетом имеющихся у Вас вводных.

Вопрос 3

Опишите риски внедрения инноваций в данной организации и способы их минимизации

Вопрос 4

Предложите оптимальную систему мотивации для данной организации

Вопрос 5

Напишите, какой информации не хватило для принятия решений по вопросам 1-4.

