

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
“Башкирский государственный медицинский университет”
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра экономики и менеджмента

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
к практическим занятиям**

Дисциплина: Управление персоналом в медицинских организациях
Направление: 38.03.01 – Экономика
Курс 2
Семестр 4

Уфа

Рецензенты:

1. Проректор по учебно-методической работе ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», кандидат экономических наук, доцент Карачурина Р.Ф.
2. И.о. заведующего кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», кандидат экономических наук, доцент Давлетшина С.М.

Автор: к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Сайфуллина С.Ф.

Утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента «28» октября 2025г., протокол № 2.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
План практических занятий.....	7
Примеры заданий	10
Список рекомендованной литературы.....	13

Предисловие

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов системных знаний, умений и навыков в области управления персоналом в медицинских организациях, включая освоение теоретических основ, современных методов и практических инструментов планирования, подбора, оценки, развития и мотивации кадров с учётом специфики здравоохранения, нормативно-правового регулирования, а также особенностей организационной культуры и трудовых процессов в медицинских учреждениях.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. изучить принципы и методы управления персоналом в медицинских организациях;
2. освоить систему показателей эффективности и производительности труда медперсонала;
3. научиться рассчитывать целевые и фактические показатели эффективности труда;
4. развить навыки обоснования управленческих кадровых решений в здравоохранении;
5. овладеть методами разработки решений по управлению персоналом медучреждения.

Методические указания содержат общие рекомендации по изучению дисциплины, тематику и примерные планы практических занятий, источники для изучения теоретического материала.

План практических занятий

Тематика и трудоемкость практических занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Тематика и трудоемкость практических занятий

№ п/п	Название тем практических занятий базовой части дисциплины по ФГОС	Объем по семестрам
		4
1	2	3
1.	Анализ нормативно-правовых актов и организации системы управления персоналом в медицинской организации	2
2.	Расчет и анализ показателей текучести и движения кадров в медицинском учреждении	4
3.	Разработка профиля компетенций и проведение ситуационного интервью для медицинской должности	4
4.	Планирование программ адаптации и наставничества для нового медицинского персонала	2
5.	Разработка и обоснование программ обучения персонала медицинского учреждения	2
6.	Анализ структуры рабочего времени и расчет нагрузки медицинского персонала	4
7.	Разработка ключевых показателей эффективности для различных категорий медицинских работников	4
8.	Проектирование системы нематериальной мотивации для сотрудников медицинской организации	2
9.	Моделирование и расчет экономического ущерба от конфликта в трудовом коллективе	2
10	Разработка плана мероприятий по повышению производительности труда в конкретном отделении	2
	ИТОГО	28

Примерная структура практического занятия:

- 1) Контроль исходного уровня знаний и умений (устный опрос, входное тестирование)
- 2) Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия.
- 3) Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.
- 4) Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя (решение задач, разбор кейсов, подготовка ответов на вопросы)
- 5) Контроль конечного уровня усвоения темы (опрос, контрольная работа)

План занятий:

Занятие 1. Анализ нормативно-правовых актов и организации системы управления персоналом в медицинской организации

1. Провести обзор ключевых нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые отношения в здравоохранении (ТК РФ, Федеральный закон № 323-ФЗ, отраслевые приказы Минздрава).

2. Проанализировать структуру и содержание локальных нормативных актов конкретной медицинской организации (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Коллективный договор).

3. Выявить несоответствия или устаревшие положения в представленных локальных актах.

4. Оценить эффективность существующей организационной структуры управления персоналом в медицинском учреждении.

5. Разработать предложения по совершенствованию системы документационного обеспечения управления персоналом.

Занятие 2. Расчет и анализ показателей текучести и движения кадров в медицинском учреждении

1. Изучить методику расчета основных показателей движения кадров (коэффициенты оборота по приему, по выбытию, общего оборота, текучести, постоянства состава).

2. На основе исходных данных по медицинской организации рассчитать все указанные показатели за отчетный период.

3. Провести сравнительный анализ полученных показателей со среднеотраслевыми значениями и показателями предыдущих периодов.

4. Выявить причины отклонений и определить «зоны риска» по отдельным категориям персонала.

5. Сформулировать выводы и предложить мероприятия по снижению текучести кадров в проблемных подразделениях.

Занятие 3. Разработка профиля компетенций и проведение ситуационного интервью для медицинской должности

1. Выбрать конкретную должность (например, «медицинская сестра процедурного кабинета» или «врач-хирург») и определить ключевые задачи данной позиции.

2. Составить перечень необходимых профессиональных знаний и навыков (hard skills) для выбранной должности.

3. Определить перечень поведенческих компетенций (soft skills), критически важных для успешной работы.

4. Разработать профиль компетенций, включив уровни владения каждой компетенцией.

5. Составить 3-5 ситуационных (поведенческих) вопроса для интервью, направленных на оценку выделенных компетенций.

6. Провести ролевою игру «Интервью с кандидатом» и оценить ответы по разработанной шкале.

Занятие 4. Планирование программ адаптации и наставничества для нового медицинского персонала

1. Изучить цели и задачи адаптации персонала в медицинской организации.

2. Разработать поэтапный план адаптации для нового сотрудника (например, для молодого специалиста) на первые 3 месяца работы.

3. Определить содержание Welcome-тренинга (ознакомительного курса) для новых сотрудников.

4. Разработать Положение о наставничестве, включая критерии отбора наставников, их обязанности и формы стимулирования.

5. Создать форму индивидуального плана адаптации и оценочный лист прохождения испытательного срока.

Занятие 5. Разработка и обоснование программ обучения персонала медицинского учреждения

1. Провести анализ потребности в обучении на основе выявленных профессиональных дефицитов или новых задач организации.

2. Определить цели и задачи программы обучения для конкретной категории персонала.

3. Выбрать оптимальные формы и методы обучения (внутреннее/внешнее, тренинги, стажировки, симуляционные курсы).

4. Рассчитать бюджет программы обучения с учетом стоимости услуг и отвлечения сотрудников от основной работы.

5. Разработать критерии оценки эффективности обучения и форму обратной связи.

Занятие 6. Анализ структуры рабочего времени и расчет нагрузки медицинского персонала

1. Изучить методы исследования затрат рабочего времени (фотография рабочего дня, хронометраж, моментные наблюдения).

2. На основе предоставленных данных провести анализ структуры рабочего времени врача или медсестры.

3. Рассчитать коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования рабочего времени.

4. Выявить потери рабочего времени и их причины.

5. Рассчитать нормативную нагрузку на одного сотрудника и сравнить с фактической.

6. Разработать рекомендации по оптимизации трудовых процессов и сокращению непроизводительных затрат времени.

Занятие 7. Разработка ключевых показателей эффективности для различных категорий медицинских работников

1. Изучить принципы построения системы KPI (SMART-критерии, сбалансированная система показателей).

2. Для выбранной должности (например, врач приемного отделения, заведующий отделением, администратор регистратуры) определить 3-5 ключевых показателей эффективности.

3. Разработать шкалу оценки и весовые коэффициенты для каждого показателя.

4. Создать форму индивидуального оценочного листа (KPI-карту).

5. Обосновать связь предлагаемых KPI со стратегическими целями медицинской организации.

6. Спрогнозировать возможные риски при внедрении системы KPI.

Занятие 8. Проектирование системы нематериальной мотивации для сотрудников медицинской организации

1. Провести анализ потребностей и ценностей различных категорий персонала (врачи, средний медперсонал, младший персонал).

2. Изучить классические теории мотивации (Маслоу, Герцберг) применительно к медицинской сфере.

3. Разработать перечень инструментов нематериальной мотивации, дифференцированных по группам персонала.

4. Спроектировать программу признания заслуг (награждения, доска почета, благодарственные письма).

5. Разработать план внутрикорпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива.

6. Оценить предполагаемую эффективность предложенной системы.

Занятие 9. Моделирование и расчет экономического ущерба от конфликта в трудовом коллективе

1. Проанализировать предложенную конфликтную ситуацию в медицинской организации, выявить стороны и причины конфликта.

2. Определить виды потерь, возникающих в результате конфликта (прямые и косвенные).

3. Рассчитать затраты, связанные с увольнением ключевых сотрудников (подбор, адаптация, обучение новых).

4. Оценить потери от снижения производительности труда и количества оказываемых услуг.

5. Рассчитать совокупный экономический ущерб от конфликта.

6. Предложить меры по урегулированию данной ситуации и профилактике подобных конфликтов в будущем.

Занятие 10. Разработка плана мероприятий по повышению производительности труда в конкретном отделении

1. Провести анализ текущего уровня производительности труда в выбранном отделении (например, отделение функциональной диагностики).

2. Выявить факторы, сдерживающие рост производительности (организационные, технические, кадровые).

3. Разработать комплекс мероприятий по трем направлениям: организация труда, технологические улучшения, мотивация персонала.

4. Составить дорожную карту (план-график) реализации мероприятий на 3-6 месяцев.

5. Оценить ожидаемый эффект от предложенных мероприятий (рост производительности, экономия времени, улучшение качества).

6. Подготовить краткую презентацию проекта для руководства.

Примеры заданий

А) Примеры тестовых вопросов для входящего и исходящего контроля усвоения темы

1 К внутренним источникам привлечения кадров в медицинской организации относят:

- а) перемещение и повышение собственных сотрудников
- б) выпускников медицинских вузов и колледжей
- в) государственные центры занятости
- г) коммерческие кадровые агентства

2 Первичным этапом процесса отбора персонала обычно является:

- а) анализ резюме и сопроводительных писем
- б) проведение очного собеседования
- в) испытательный срок
- г) проверка рекомендаций

3 Наиболее распространенным и обязательным методом первичного отбора кандидата является:

- а) собеседование (интервью)
- б) психологическое тестирование
- в) ассесмент-центр
- г) графологический анализ

4 Документ, составляемый работодателем для публикации вакансии, который содержит основные требования к кандидату и условия работы, – это:

- а) должностная инструкция
- б) портрет идеального кандидата
- в) штатное расписание
- г) описание вакансии

5 К преимуществам внутреннего найма персонала относят:

- а) быстрое замещение, знание кандидатом организации, сохранение корпоративной культуры
- б) приток новых идей и опыта извне
- в) отсутствие необходимости в адаптации
- г) минимальные финансовые затраты на рекрутинг

6 Основной целью обучения персонала в медицинской организации является:

- а) повышение компетентности и эффективности работы сотрудников для достижения целей организации
- б) формальное выполнение требований лицензирующих органов
- в) сокращение затрат на оплату труда
- г) повышение лояльности персонала без изменения качества работы

7 Обучение, проводимое внутри организации ее же специалистами, – это:

- а) внутреннее обучение
- б) самообразование
- в) дистанционное обучение
- г) корпоративный университет

8 К традиционным (пассивным) методам обучения медицинского персонала относят:

- а) лекции и семинары
- б) деловые игры и симуляции
- в) ротацию и стажировку
- г) коучинг и наставничество

9 Плановое, целенаправленное продвижение сотрудника по ступеням должностной или квалификационной иерархии – это:

- а) карьерный рост

- б) горизонтальная ротация
- в) аттестация
- г) материальное стимулирование

10 Ключевым этапом процесса управления развитием персонала является:

- а) выявление потребностей в обучении на основе анализа разрывов в компетенциях
- б) формирование общего годового бюджета на обучение
- в) выбор самого дорогостоящего и престижного обучающего провайдера
- г) обязательное увольнение сотрудников, не прошедших обучение

Б) Примеры практических задач и кейсов

Примеры задач

Задача 1. Новый руководитель отдела кадров многопрофильной клиники обнаружил, что большинство локальных актов (Положение об оплате труда, Правила внутреннего трудового распорядка) не обновлялись более 5 лет и содержат ссылки на устаревшие редакции Трудового кодекса. При этом в организации высокий процент успешных судебных исков от бывших сотрудников по вопросам дисциплинарных взысканий и расчёта компенсаций. Каковы ключевые правовые и операционные риски данной ситуации и какие первоочередные действия должен инициировать руководитель?

Задача 2. В терапевтическом отделении стационара за год среднесписочная численность медицинских сестёр составляла 25 человек. За этот период было принято 7 новых сотрудников, а уволено 5, из них 3 — по собственному желанию. Рассчитайте коэффициенты общего оборота, оборота по выбытию и текучести кадров. Проанализируйте, о чём может свидетельствовать полученное значение текучести для данного подразделения.

Задача 3. Для вакансии «Медсестра процедурного кабинета» необходимо разработать профиль компетенций. Перечислите не менее двух ключевых профессиональных (hard skills) и двух поведенческих компетенций (soft skills),

критически важных для этой должности, и обоснуйте их выбор.

Задача 4. Анализ инцидентов в хирургическом отделении выявил рост числа послеоперационных осложнений, часть из которых косвенно связана с недостаточным уходом. Главная медсестра предлагает внедрить обязательный ежегодный курс «Современные аспекты послеоперационного ухода» для всего среднего персонала отделения. Рассчитайте ориентировочную стоимость программы (20 человек, 16 академических часов, стоимость часа услуг внешнего тренера — 3000 руб.) и сформулируйте 2 аргумента для обоснования этого вложения перед руководством, помимо снижения осложнений.

Задача 5. В многопрофильном стационаре наблюдается демотивация среднего медицинского персонала: медсёстры жалуются на рутину, отсутствие признания. Разработайте проект системы нематериальной мотивации, включив не менее трёх конкретных инструментов, направленных на разные потребности сотрудников (по теории Герцберга).

Примеры кейсов

Кейс 1. Главный врач городской поликлиники обратил внимание на устойчивую тенденцию: в терапевтическом отделении в течение последних двух лет наблюдается высокий коэффициент текучести кадров (32% при среднеотраслевом значении 18%). Особенно остро стоит вопрос с участковыми терапевтами — из 12 штатных единиц занято только 8, при этом 3 врача работают по совместительству. Пациенты жалуются на длительное ожидание приема (запись на 2-3 недели вперед), нагрузка на оставшихся врачей выросла на 40%. Отдел кадров предоставил следующие данные за последний год:

- Принято на работу: 5 терапевтов
- Уволено: 7 терапевтов (из них 5 — по собственному желанию, 2 — в связи с выходом на пенсию)
- Среднесписочная численность терапевтов: 10 человек
- Затраты на подбор одного врача (публикация вакансий, работа кадрового агентства): 25 000 руб.

- Затраты на введение в должность и наставничество (на одного нового сотрудника): 40 000 руб.
- Среднемесячная выработка (число посещений) на одного врача до кризиса: 180 посещений
- Текущая среднемесячная выработка на одного врача: 210 посещений

Задания:

1. Рассчитайте коэффициенты текучести, оборота по приему и оборота по выбытию для терапевтического отделения.
2. Оцените экономический ущерб от текучести кадров за год (прямые затраты на замену уволившихся).
3. Проанализируйте, как изменилась нагрузка на персонал, и спрогнозируйте возможные последствия для качества медицинской помощи.
4. Предложите комплекс мероприятий (не менее 4) по стабилизации кадрового состава и снижению текучести, разделив их на оперативные (до 3 месяцев) и стратегические (до 1 года).

Кейс 2. В отделении лучевой диагностики областной больницы работает врач-рентгенолог высшей категории Петров И.В., стаж работы 25 лет. Он является признанным экспертом в своей области, но категорически отказывается осваивать работу на новом цифровом МРТ-аппарате, аргументируя это тем, что «и на старом оборудовании можно хорошо работать». Заведующая отделением Сидорова Е.П., молодой перспективный руководитель (стаж заведования 2 года), настаивает на прохождении обучения, так как новый аппарат простаивает 30% рабочего времени из-за нехватки специалистов, умеющих на нем работать. Пациенты записываются на МРТ за 1,5 месяца. На планерке в присутствии коллег между Сидоровой и Петровым произошел конфликт: заведующая пригрозила лишить Петрова стимулирующих выплат за невыполнение распоряжения, Петров назвал решение некомпетентным и написал заявление об увольнении по собственному желанию.

Задания:

1. Определите тип конфликта, его стороны, объект и предмет.
2. Проведите анализ интересов и позиций каждой стороны.
3. Рассчитайте потенциальный экономический ущерб от увольнения Петрова, если известно:
 - Затраты на поиск и замену врача-рентгенолога аналогичной квалификации составят 350 000 руб.
 - Потеря выручки от исследований на старом оборудовании (которое останется без специалиста) за 2 месяца поиска — 800 000 руб.
 - Время на адаптацию нового сотрудника до выхода на полную производительность — 3 месяца со средним снижением выработки на 40%.
4. Предложите оптимальную стратегию разрешения конфликта (какую из стратегий поведения по Томасу-Килменну выбрать и почему).
5. Разработайте план медиации (последовательность шагов) для урегулирования данной ситуации с целью сохранения ценного сотрудника.

Кейс 3. В отделении функциональной диагностики (ЭКГ, ЭЭГ, холтеровское мониторирование) крупного кардиоцентра работает 8 медсестер функциональной диагностики и 3 врача-функционалиста. Руководство обеспокоено низкой производительностью: за смену проводится только 25-30 исследований при плановой мощности 45. Проведенный хронометраж рабочего времени выявил:

- Непосредственно на проведение исследований медсестры тратят 3 часа 20 минут (при норме 5 часов)
- Заполнение документации вручную занимает 2 часа 10 минут
- Ожидание пациентов (опоздания, неявки) — 1 час 15 минут
- Перемещения между кабинетами за результатами предыдущих исследований — 45 минут
- Личные разговоры, чай, незапланированные перерывы — 30 минут
- Простои из-за несогласованности графика работы врачей и медсестер — 1 час

Также опрос показал, что медсестры не видят связи между своей зарплатой и количеством проведенных исследований (оклад фиксированный), врач получает процент только от числа расшифрованных исследований, но не участвует в организации потока.

Задания:

1. Рассчитайте коэффициент полезного использования рабочего времени медсестры. Составьте фактический и рекомендуемый баланс рабочего времени (в минутах и процентах).
2. Выявите основные группы потерь времени и классифицируйте их (организационные, технологические, дисциплинарные).
3. Разработайте систему KPI для медсестер функциональной диагностики (не менее 3 показателей) с предложением весовых коэффициентов и привязкой к стимулирующим выплатам.
4. Предложите не менее 3 организационно-технологических мероприятий по устранению выявленных потерь времени.
5. Составьте план мероприятий по повышению производительности отделения на 6 месяцев с указанием сроков, ответственных и ожидаемого результата по каждому пункту.
6. Рассчитайте прогнозируемый прирост числа исследований после внедрения предложенных мер (в абсолютных цифрах и процентах).

Список рекомендованной литературы

Основная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — 5-е эл.изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 802 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/458333 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Фюттик, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Фюттик. — Новосибирск : СГУВТ, 2022. — 130 с. — ISBN 978-5-8119-	Неограниченный доступ

0909-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/293378 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	
--	--

Дополнительная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Давыдов, С. С. Управление персоналом : учебное пособие / С. С. Давыдов, Н. А. Дривольская. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2024. — 49 с. — ISBN 978-5-7641-1998-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/505197 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Михайлова, Н. С. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Н. С. Михайлова, В. А. Оглоблин. — Иркутск : ИрГУПС, 2023. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/407459 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
3.	Долгова, С. А. Управление персоналом : учебное пособие / С. А. Долгова, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-93179-689-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/469592 (дата обращения: 10.02.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ