

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(ФГБОУ ВО БГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 /В.Е. Изосимова

«27» января 2026 г.



## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Разработчик	Кафедра экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление в здравоохранении
Наименование ОПОП	38.03.01 Экономика Экономика и управление в здравоохранении
Квалификация	Бакалавр
ФГОС ВО	утвержден Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г № 954

## Цель и задачи ОМ

**Цель ОМ** – установить уровень сформированности компетенций у обучающихся по программе высшего образования - программе бакалавриата по направлению 38.03.01 Экономика, изучивших дисциплину «Управление персоналом в медицинских организациях».

**Основной задачей ОМ** дисциплины «Управление персоналом в медицинских организациях» является оценка достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине.

### Паспорт оценочных материалов по дисциплине

«Управление персоналом в медицинских организациях»

№	Наименование пункта	Значение
1.	Направление	38.03.01 Экономика
2.	Направленность	Экономика и управление в здравоохранении
3.	Кафедра	Экономики и менеджмента
4.	Автор-разработчик	Сайфуллина София Фаруковна
5.	Наименование дисциплины	Управление персоналом в медицинских организациях
6.	Общая трудоемкость по учебному плану	108ч/3 з.е.
7.	Наименование папки	Оценочные материалы по дисциплине «Управление персоналом в медицинских организациях»
8.	Количество заданий всего по дисциплине	50
9.	Количество заданий	20 (тестовых вопросов) и 1 задача
10.	Из них правильных ответов должно быть (%):	
11.	Для оценки «зачтено» не менее	65%
12.	Время (в минутах)	60 минут
13.	Вопросы к аттестации	40
14.	Задачи	10

В результате изучения дисциплины у обучающегося формируются **следующие компетенции:**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>
ПК-7- Способен осуществлять экономический анализ и планирование использования ключевых ресурсов (трудовых, финансовых) медицинской организации, разрабатывать на этой основе решения по управлению персоналом и затратами для повышения операционной эффективности.	ПК-7.1 Формирует прогнозы и выявляет тренды социально-экономического развития рынка труда, рассчитывает целевые и фактические значения ключевых показателей эффективности (производительности) труда персонала, разрабатывает и обосновывает решения в области управления персоналом медицинской организации

### Задания

На закрытый вопрос рекомендованное время – 2 мин.

На открытое задание рекомендованное время – 4 мин.

Компетенции и /индикаторы достижения компетенции	Тестовые вопросы	Правильные ответы
<b><i>Выберите один правильный ответ</i></b>		
ПК-7 / ПК-7.1	1. Ключевой целью системы управления персоналом медицинской организации является: а) обеспечение организации квалифицированным персоналом для эффективного достижения её целей б) минимизация фонда оплаты труда любой ценой в) полное устранение текучести кадров г) автоматизация всех кадровых процессов	а
ПК-7 / ПК-7.1	2. Под «кадровым потенциалом» медицинской организации понимают: а) совокупность способностей и возможностей всех работников для решения стратегических задач б) штатное расписание организации в) количество кандидатов в базе данных отдела кадров г) фонд материального стимулирования сотрудников	а
ПК-7 / ПК-7.1	3. Процесс введения нового сотрудника в организацию и его приспособление к новым условиям труда – это: а) адаптация персонала б) аттестация персонала в) кадровый аудит г) делегирование полномочий	а
ПК-7 / ПК-7.1	4. Совокупность знаний, умений, навыков и компетенций сотрудника, обеспечивающих выполнение профессиональных обязанностей, – это: а) человеческий капитал б) трудовая дисциплина в) должностная инструкция г) организационная структура	а
ПК-7 / ПК-7.1	5. Основным внутренним документом, регламентирующим функции, права и ответственность работника, является: а) должностная инструкция б) трудовой договор в) коллективный договор г) штатное расписание	а

ПК-7 / ПК-7.1	6. 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	а
ПК-7 / ПК-7.1	7. Первичным этапом процесса отбора персонала обычно является: а) анализ резюме и сопроводительных писем б) проведение очного собеседования в) испытательный срок г) проверка рекомендаций	а
ПК-7 / ПК-7.1	8. Наиболее распространенным и обязательным методом первичного отбора кандидата является: а) собеседование (интервью) б) психологическое тестирование в) ассесмент-центр г) графологический анализ	а
ПК-7 / ПК-7.1	9. 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	а
ПК-7 / ПК-7.1	10. 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	а
ПК-7 / ПК-7.1	11. 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	а

ПК-7 / ПК-7.1	12. Обучение, проводимое внутри организации ее же специалистами, – это: а) внутреннее обучение б) самообразование в) дистанционное обучение г) корпоративный университет	а
ПК-7 / ПК-7.1	13. 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	а
ПК-7 / ПК-7.1	14. Плановое, целенаправленное продвижение сотрудника по ступеням должностной или квалификационной иерархии – это: а) карьерный рост б) горизонтальная ротация в) аттестация г) материальное стимулирование	а
ПК-7 / ПК-7.1	15. 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	а
ПК-7 / ПК-7.1	16. Согласно иерархии потребностей А. Маслоу, базовыми (первичными) являются: а) физиологические потребности и потребность в безопасности б) потребность в уважении и признании в) потребность в самоактуализации г) социальные потребности (в принадлежности и любви)	а
ПК-7 / ПК-7.1	17. К материальным денежным стимулам труда медицинского персонала относится: а) заработная плата, премии, надбавки б) грамоты, благодарности, доска почета в) гибкий график работы, возможность удаленной работы г) корпоративная культура, психологический климат в коллективе	а
ПК-7 / ПК-7.1	18. Теория двух факторов Ф. Герцберга разделяет все факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, на: а) гигиенические (удерживающие) и мотивирующие	а

	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) материальные и нематериальные</li> <li>в) внутренние и внешние</li> <li>г) индивидуальные и коллективные</li> </ul>	
ПК-7 / ПК-7.1	<p>19. К основным нематериальным стимулам для медицинских работников можно отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) карьерный рост, признание заслуг, интересные задачи</li> <li>б) оплату больничных листов и отпусков</li> <li>в) гарантию соблюдения трудового договора</li> <li>г) выплату материальной помощи</li> </ul>	а
ПК-7 / ПК-7.1	<p>20. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных и организационных целей – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) мотивация</li> <li>б) стимулирование</li> <li>в) планирование</li> <li>г) контроль</li> </ul>	а
ПК-7 / ПК-7.1	<p>21. Система оплаты труда, при которой заработок напрямую зависит от объема выполненной работы (например, числа обслуженных пациентов), – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) сдельная форма оплаты труда</li> <li>б) повременная форма оплаты труда</li> <li>в) окладная система</li> <li>г) система плавающих окладов</li> </ul>	а
ПК-7 / ПК-7.1	<p>22. Принцип, согласно которому система стимулирования должна учитывать различие в потребностях и ценностях разных сотрудников, называется принципом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) индивидуализации</li> <li>б) справедливости</li> <li>в) своевременности</li> <li>г) комплексности</li> </ul>	а
ПК-7 / ПК-7.1	<p>23. Обобщающим показателем эффективности использования трудовых ресурсов, рассчитываемым как отношение результата (объема услуг) к затратам труда, является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) производительность труда</li> <li>б) коэффициент текучести кадров</li> <li>в) фондовооруженность труда</li> <li>г) уровень трудовой дисциплины</li> </ul>	а
ПК-7 / ПК-7.1	<p>24. Для анализа качественного состава и движения кадров в медицинской организации рассчитывают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) коэффициенты оборота, текучести, постоянства кадров</li> <li>б) рентабельность персонала</li> <li>в) средний тарифный разряд</li> <li>г) фонд рабочего времени</li> </ul>	а

ПК-7 / ПК-7.1	25. Показатель, рассчитываемый как отношение числа уволившихся по собственному желанию и за нарушения за период к среднесписочной численности, – это коэффициент: а) текучести кадров б) постоянства кадров в) общего оборота г) приема кадров	а
ПК-7 / ПК-7.1	26. Потери рабочего времени в медицинской организации можно оценить с помощью метода: а) фотографии рабочего дня б) анкетирования пациентов в) SWOT-анализа г) ранжирования должностей	а
ПК-7 / ПК-7.1	27. Показатель, отражающий долю фактически отработанного времени в общем фонде рабочего времени, – это коэффициент: а) использования рабочего времени б) сменности работы оборудования в) трудового участия г) выполнения норм обслуживания	а
ПК-7 / ПК-7.1	28. К частным показателям эффективности использования труда медицинского персонала относится: а) нагрузка на одного врача (число посещений в смену) б) прибыль организации в) стоимость основных фондов г) площадь помещений	а
ПК-7 / ПК-7.1	29. Для интегральной оценки экономической эффективности инвестиций в персонал (например, в обучение) можно использовать расчет: а) возврата на инвестиции в человеческий капитал (ROI) б) коэффициента текучести в) уровня среднего образования сотрудников г) количества проведенных тренингов	а
ПК-7 / ПК-7.1	30. Наиболее общий и комплексный подход к повышению производительности труда предполагает: а) оптимизацию всех компонентов системы: технологий, организации труда, управления персоналом б) только увеличение нагрузки на каждого сотрудника в) исключительно материальное стимулирование г) сокращение численности персонала	а
ПК-7 / ПК-7.1	31. Метод нормирования труда, основанный на изучении затрат времени на выполнение повторяющихся операций с помощью замеров, – это: а) хронометраж	а

	б) фотография рабочего дня в) моментные наблюдения г) экспертный опрос	
ПК-7 / ПК-7.1	32. Внедрение современных информационных систем (медицинских информационных систем, электронных историй болезни) способствует росту производительности за счет: а) снижения трудоемкости рутинных операций, ускорения доступа к информации б) увеличения времени общения врача с пациентом в) роста затрат на обслуживание техники г) автоматического повышения качества диагноза	а
ПК-7 / ПК-7.1	33. Повышение производительности труда за счет устранения непроизводительных потерь рабочего времени, рационализации рабочих мест и маршрутов перемещения относится к методу: а) организации труда б) материального стимулирования в) психологического отбора г) сокращения коечного фонда	а
ПК-7 / ПК-7.1	34. Принцип, предполагающий поручение сотруднику задач и передачу ему необходимых полномочий для их выполнения, – это: а) делегирование б) централизация в) регламентация г) стандартизация	а
ПК-7 / ПК-7.1	35. Подход к повышению производительности, направленный на расширение зон ответственности и обогащение содержания труда сотрудника, – это: а) гуманизация труда б) интенсификация труда в) механизация труда г) узкая специализация	а
<b>Ответьте на вопрос</b>		
ПК-7 / ПК-7.1	36. Как называется ключевой внутренний документ, определяющий задачи, обязанности, права и ответственность работника медицинской организации?	Должностная инструкция
ПК-7 / ПК-7.1	37. Как называется процесс побуждения работников к активной деятельности для достижения целей организации через удовлетворение их собственных потребностей?	Мотивация
ПК-7 / ПК-7.1	38. Как называется основной метод первичного отбора кандидатов, заключающийся в целенаправленной беседе для оценки качеств соискателя?	Собеседование (интервью)
ПК-7 / ПК-7.1	39. Как называется наиболее распространенный внутренний источник привлечения кадров,	Внутренний набор

	предполагающий перемещение сотрудника на более высокую должность?	(продвижение по службе)
ПК-7 / ПК-7.1	40. Как называется форма обучения персонала, при которой опытный сотрудник (наставник) передает знания и навыки новичку непосредственно на рабочем месте?	Наставничество
ПК-7 / ПК-7.1	41. Как называется совокупность способностей, знаний и мотиваций всех сотрудников, которые могут быть использованы для развития организации?	Кадровый потенциал
ПК-7 / ПК-7.1	42. Как называется целенаправленный процесс ознакомления нового сотрудника с организацией, его коллегами и рабочими обязанностями?	Адаптация
ПК-7 / ПК-7.1	43. Какая теория мотивации описывает иерархию потребностей от физиологических до потребности в самоактуализации?	Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
ПК-7 / ПК-7.1	44. Как называются факторы в теории Герцберга, которые предотвращают неудовлетворенность работой, но не мотивируют к её улучшению (например, условия труда, политика компании)?	Гигиенические факторы
ПК-7 / ПК-7.1	45. Как называется форма оплаты труда, при которой заработок сотрудника напрямую зависит от количества выполненной им работы или оказанных услуг?	Сдельная оплата труда
ПК-7 / ПК-7.1	46. Как называется ключевой показатель, рассчитываемый как отношение числа уволившихся сотрудников за период к среднесписочной численности персонала?	Коэффициент текучести кадров
ПК-7 / ПК-7.1	47. Как называется метод изучения и фиксации всех затрат времени работника в течение рабочего дня для анализа его структуры и потерь?	Фотография рабочего дня
ПК-7 / ПК-7.1	48. Как называется метод нормирования труда, основанный на изучении затрат времени на выполнение циклически повторяющихся операций с помощью замеров?	Хронометраж
ПК-7 / ПК-7.1	49. Как называется управленческий принцип, предполагающий передачу подчиненному задач и части полномочий для их выполнения?	Делегирование
ПК-7 / ПК-7.1	50. Как называется общий подход к росту производительности, основанный на постоянном, поэтапном совершенствовании всех процессов в организации?	Кайдзен (принцип непрерывного улучшения)

## Вопросы для проверки теоретических знаний по дисциплине

Компетенции/индикаторы достижения компетенции	Вопросы к зачету по дисциплине
ПК-7 / ПК-7.1	1. Сущность и основные категории системы управления персоналом в медицинской организации
ПК-7 / ПК-7.1	2. Особенности трудовых отношений в здравоохранении и их нормативно-правовое регулирование
ПК-7 / ПК-7.1	3. Влияние специфики медицинской деятельности на философию и принципы управления персоналом
ПК-7 / ПК-7.1	4. Основные источники и каналы привлечения кадров для медицинских организаций
ПК-7 / ПК-7.1	5. Критерии и методы профессионального отбора кандидатов на должности медицинского персонала
ПК-7 / ПК-7.1	6. Роль и содержание процесса адаптации нового персонала в медицинском учреждении
ПК-7 / ПК-7.1	7. Система непрерывного медицинского образования и ее связь с развитием персонала организации
ПК-7 / ПК-7.1	8. Методы и формы обучения персонала, применяемые в условиях медицинской организации
ПК-7 / ПК-7.1	9. Расчет экономической эффективности инвестиций в обучение и развитие медицинских кадров
ПК-7 / ПК-7.1	10. Специфика мотивации и стимулирования труда различных категорий медицинских работников
ПК-7 / ПК-7.1	11. Современные теории мотивации и возможности их применения в системе здравоохранения
ПК-7 / ПК-7.1	12. Сущность и методы расчета показателей текучести и движения кадров в медицинской организации
ПК-7 / ПК-7.1	13. Методика анализа структуры и эффективности использования рабочего времени медицинского персонала
ПК-7 / ПК-7.1	14. Система ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки труда персонала медицинской организации
ПК-7 / ПК-7.1	15. Подходы к нормированию и расчету нагрузки (трудозатрат) медицинских работников
ПК-7 / ПК-7.1	16. Показатели производительности труда и методы их оценки в условиях медицинского учреждения
ПК-7 / ПК-7.1	17. Факторы, влияющие на рост производительности труда в медицинских организациях
ПК-7 / ПК-7.1	18. Управление конфликтами и стрессами в трудовых коллективах медицинских организаций
ПК-7 / ПК-7.1	19. Расчет экономических потерь организации от конфликтов и текучести кадров
ПК-7 / ПК-7.1	20. Методы формирования и оценки кадрового резерва в медицинском учреждении
ПК-7 / ПК-7.1	21. Роль организационной культуры в повышении эффективности управления персоналом в здравоохранении
ПК-7 / ПК-7.1	22. Принципы разработки и реализации социальной политики медицинской организации
ПК-7 / ПК-7.1	23. Современные информационные технологии в управлении персоналом медицинской организации

ПК-7 / ПК-7.1	24. Оценка эффективности системы управления персоналом и пути ее совершенствования
ПК-7 / ПК-7.1	25. Проектирование комплексных мероприятий по оптимизации использования трудовых ресурсов в конкретном подразделении

**Задания для проверки сформированных знаний, умений и навыков**  
**На открытое задание рекомендованное время – 15 мин**

<b>Компетенции/ индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Задачи</b>
ПК-7 / ПК-7.1	<p align="center"><b>ЗАДАЧА 1</b></p> <p>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?</p>
Ответ	<p>Ключевые риски: финансовые потери по судебным решениям, признание локальных актов недействительными, демотивация персонала из-за несправедливых процедур, репутационный ущерб. Первоочередные действия: проведение аудита всех локальных нормативных актов на соответствие действующему трудовому законодательству, их срочная актуализация и утверждение в установленном порядке с ознакомлением под роспись всех сотрудников.</p>
ПК-7 / ПК-7.1	<p align="center"><b>ЗАДАЧА 2</b></p> <p>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.</p>
Ответ	<p>Коэффициент общего оборота: <math>(7+5)/25 * 100\% = 48\%</math>.          Коэффициент оборота по выбытию: <math>5/25 * 100\% = 20\%</math>.          Коэффициент текучести: <math>3/25 * 100\% = 12\%</math>.          Полученное значение текучести (12%) для среднего медицинского персонала в стационаре может считаться относительно умеренным, но требующим внимания. Оно свидетельствует о наличии факторов, вызывающих добровольные увольнения (возможные причины: высокая нагрузка, конфликты, уровень оплаты труда), и требует проведения опроса выбывающих сотрудников для выявления конкретных проблем.</p>
ПК-7 / ПК-7.1	<p align="center"><b>ЗАДАЧА 3</b></p> <p>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.</p>
Ответ	<p>Профессиональные компетенции: 1) Навык выполнения внутривенных инъекций и забора крови — ядро технической работы процедурной медсестры. 2) Строгое соблюдение правил асептики и антисептики —</p>

	<p>основа безопасности пациента и предотвращения внутрибольничных инфекций.</p> <p>Поведенческие компетенции: 1) Стрессоустойчивость и эмоциональная стабильность — необходимы для работы с пациентами, испытывающими страх или боль. 2) Внимательность и педантичность — критически важны для точного соблюдения назначений врача, дозировок препаратов и ведения документации.</p>
ПК-7 / ПК-7.1	<p style="text-align: center;"><b>ЗАДАЧА 4</b></p> <p>В крупный диагностический центр планируется массовый набор лаборантов в связи с открытием нового корпуса. Разработайте план программы адаптации для этой категории персонала на первые три месяца работы, выделив этапы и ключевые мероприятия для каждого.</p>
Ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация (1-я неделя): Вводный инструктаж по технике безопасности, нормам СанПиН, корпоративной культуре. Знакомство с куратором (наставником) и коллективом.</li> <li>2. Функциональная адаптация (1-й месяц): Практическое обучение на рабочем месте под руководством наставника: освоение конкретного оборудования, регламентов забора и обработки биоматериала.</li> <li>3. Социально-психологическая адаптация (2-3-й месяц): Включение в рабочие ритмы, участие в планерках, неформальное общение в коллективе. Промежуточная обратная связь от непосредственного руководителя об успехах и зонах развития.</li> </ol>
ПК-7 / ПК-7.1	<p style="text-align: center;"><b>ЗАДАЧА 5</b></p> <p>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.</p>
Ответ	<p>Ориентировочная стоимость: 20 чел. * 16 час. * 3000 руб./час = 960 000 руб.</p> <p>Аргументы для обоснования:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение юридических и репутационных рисков: Повышение качества ухода минимизирует риск судебных исков от пациентов и защищает репутацию отделения и клиники в целом.</li> <li>2. Повышение эффективности и снижение затрат: Грамотный уход сокращает среднее время пребывания пациента в стационаре (койко-день), что увеличивает оборачиваемость коек и снижает общие издержки отделения.</li> </ol>
ПК-7 / ПК-7.1	<p style="text-align: center;"><b>ЗАДАЧА 6</b></p> <p>В городской поликлинике провели фотографию рабочего дня участкового терапевта. За 8-часовую смену врач затратил: 4 часа 30 минут на приём пациентов, 1 час 15 минут на заполнение документации, 45 минут на консультации с коллегами, 40 минут на переходы между кабинетами и ожидания, 50 минут на личные надобности и незапланированные перерывы. Рассчитайте коэффициент полезного</p>

	использования рабочего времени и дайте рекомендации по его повышению.
Ответ	<i>Полезное время:</i> 4 ч 30 мин + 1 ч 15 мин + 45 мин = 6 ч 30 мин = 390 минут. <i>Общее время смены:</i> 8 часов = 480 минут. <i>Коэффициент полезного использования:</i> $390 / 480 * 100\% = 81,25\%$ . <i>Рекомендации:</i> Оптимизировать логистику (например, разместить документацию в кабинете) и сократить незапланированные перерывы за счёт чёткого регламента совещаний.
ПК-7 / ПК-7.1	<b>ЗАДАЧА 7</b>
	Для отделения лучевой диагностики (КТ, МРТ) необходимо разработать 2-3 ключевых показателя эффективности (КРІ) для врача-рентгенолога. Показатели должны отражать как объём работы, так и её качество. Предложите КРІ и обоснуйте их выбор.
Ответ	<b>1.</b> Количество исследований в смену (с учётом сложности) — <b>отражает производительность и загрузку оборудования.</b> <b>2.</b> Процент исследований, соответствующих протоколам и стандартам качества ( <b>по аудиту снимков</b> ) — <b>контролирует качество диагностики.</b> <b>3.</b> Время подготовки заключения ( <b>среднее</b> ) — <b>влияет на скорость оказания медицинской помощи и удовлетворённость пациентов.</b>
ПК-7 / ПК-7.1	<b>ЗАДАЧА 8</b>
	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).
Ответ	<b>1.</b> Признание и статус: Введение звания «Лучшая медсестра месяца» с размещением фотографии на доске почёта и вручением символического значка. <b>2.</b> Развитие и ответственность: Программа горизонтального роста — возможность освоить смежную специализацию (например, процедурная медсестра → медсестра по реабилитации) с выдачей сертификата. <b>3.</b> Участие в управлении: Создание «Совета медсестёр» для выдвижения инициатив по улучшению рабочих процессов.
ПК-7 / ПК-7.1	<b>ЗАДАЧА 9</b>
	В результате конфликта между двумя ведущими хирургами один из них уволился, забрав с собой трёх ассистентов. Прямые затраты на замену уволившихся (подбор, адаптация) составили 500 тыс. руб. Косвенные потери из-за сокращения количества операций за квартал оцениваются в 1,2 млн руб. Рассчитайте совокупный экономический ущерб от конфликта и предложите меры по предотвращению подобных ситуаций.
Ответ	<i>Совокупный ущерб:</i> 500 000 + 1 200 000 = 1,7 млн руб. <i>Меры по предотвращению:</i> Внедрение регулярной медиации, введение чётких протоколов взаимодействия, создание кадрового резерва для ключевых должностей.
ПК-7 / ПК-7.1	<b>ЗАДАЧА 10</b>
	В приёмо-диагностическом отделении (ПДО) скоропомощного стационара отмечаются длительные простои между осмотрами пациентов и дублирование функций медперсонала. Разработайте план

	мероприятий по повышению производительности труда на 3 месяца, включив организационные, технологические и кадровые меры.
Ответ	<i>Организационные:</i> Чёткое распределение зон ответственности между медсёстрами ПДО и внедрение поточного принципа приёма пациентов. <i>Технологические:</i> Введение электронного журнала осмотров с автоматическим оповещением о готовности результатов анализов. <i>Кадровые:</i> Проведение кросс-тренинга для универсализации навыков медсестёр ПДО, что позволит гибко перераспределять нагрузку.

## **ШКАЛЫ И КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Проведение зачета по дисциплине «Управление персоналом в медицинских организациях» как основной формы проверки знаний обучающихся предполагает соблюдение ряда условий, обеспечивающих педагогическую эффективность оценочной процедуры. Важнейшие среди них:

1. обеспечить самостоятельность ответа обучающегося по билетам одинаковой сложности требуемой программой уровня;
2. определить глубину знаний программы по предмету;
3. определить уровень владения научным языком и терминологией;
4. определить умение логически, корректно и аргументированно излагать ответ на зачете;
5. определить умение выполнять предусмотренные программой задания.

Оценки **«зачтено»** заслуживает ответ, содержащий:

- глубокое и системное знание всего программного материала и структуры дисциплины, а также знание основного содержания лекционного курса;
- свободное владение понятийным аппаратом, научным языком и терминологией, а также умение пользоваться понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем программы;
- логическое и убедительное изложение ответа

Оценки **« не зачтено»** заслуживает ответ, содержащий:

- незнание либо отрывочное представление учебно-программного материала, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержание лекционного курса;
- затруднения с использованием понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины.

