

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 19.05.2026 10:44
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292db6

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Кадровый менеджмент.
Управление персоналом медицинских учреждений»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры управления
персоналом и экономики труда
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент



А.В. Петенко

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры управления
персоналом и экономики труда
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент

А.В. Петенко

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
	4.1. Структура дисциплины	8
	4.2. Содержание дисциплины	9
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	9
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	17
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	23
	7.1. Нормативно-правовые документы	24
	7.2. Основная литература	24
	7.3. Дополнительная литература.....	25
	7.4. Интернет-ресурсы.....	25
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	26
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	27

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины - совершенствование имеющихся и приобретение новых компетенций, необходимых для управления персоналом в системе здравоохранения с учетом современных форм и методов управления персоналом в медицинских учреждениях.

Задачи:

- изучить научные основы управления персоналом;
- обучиться формам, методам и правилам работы с персоналом учреждений, организаций и фирм;
- сформировать новое мышление в отношении принципов формирования и использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом, освоить понятия, категории и законы, регулирующие отношения в сфере управления персоналом;
- овладеть навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала, визуальных и экспертных оценок;
- научиться моделировать трудовую карьеру;
- овладеть методами стратегического управления персоналом в зависимости от форм собственности на средства производства;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно – управленческая	ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.	Владения навыками применения современных информационно-аналитических систем для решения управленческих и исследовательских задач в сфере управления персоналом в медицинском учреждении.	Основ обработки и анализа больших массивов медицинских данных, включая интеллектуальные информационно-аналитические системы в сфере управления персоналом.	Применять современные техники сбора и обработки данных в профессиональной медицинской деятельности.
		Владения практическими навыками и способностью обучать коллег и делиться знаниями по использованию современных технологий анализа данных в медицинской практике.	Принципов работы и возможности интеллектуальных систем и программных продуктов для анализа данных по набору и отбору медицинского персонала	Использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для анализа медицинских данных и получения практических выводов.
				Интегрировать результаты анализа данных в процессы планирования, контроля и улучшения качества медицинских услуг.

		Эффективно применять современные информационно-аналитические системы для решения управленческих и исследовательских задач при отборе, наборе персонала.	Основ статистики, информационных технологий и цифровых методов управления медицинской информацией.	
Коммуникативная	СК-5 Владеет этикой делового общения	Владения навыками этичного и уважительного общения с пациентами, коллегами и руководством.	Основных принципов и норм этики делового общения в сфере здравоохранения.	Применять этические принципы при ведении деловой переписки, устных переговоров и консультировании
		Владения техниками установления доверительных и профессиональных отношений в процессе взаимодействия.	Стандартов уважительного и тактичного поведения в профессиональной коммуникации	Обеспечивать соблюдение этических стандартов в процессе взаимодействия с пациентами и коллегами.
		Владения умением корректно реагировать на конфликтные ситуации и проявлять тактичность в общении.	Важности соблюдения этических аспектов при ведении деловой переписки и устных контактов с пациентами.	Поддерживать профессиональный уровень коммуникации, избегая конфликтных ситуаций и недопониманий.

УК – универсальные компетенции			
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
УК-2 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	Владения техниками мотивации и развития персонала. Владения методами оценки эффективности командной работы. Владения навыками эффективной коммуникации и разрешения конфликтных ситуаций внутри коллектива.	Основ теории и практики руководства командой в медицинской сфере. Методов мотивации и развития членов команды. Правовых и этических норм организации командной работы в здравоохранении.	Организовывать работу команды для достижения поставленных целей. Разрабатывать и реализовывать стратегические планы и тактики командной деятельности. Обеспечивать взаимодействие и сотрудничество внутри коллектива

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	10
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	30
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1.	Управление персоналом в системе менеджмента медицинских учреждений	4				4			УК-2, ОПК-2	
2.	Формирование, сплоченность и социальное развитие коллектива	6	2		2	4			СК-5	
3.	Кадровая политика и стратегия управления персоналом медицинских учреждений	6	2		2	4			УК-2, СК-5	
4.	Организация отбора и набора персонала	8	4		2	4	О		УК-2,ОПК-2, СК-5	
5.	Оценка персонала медицинских учреждений	4				4			ОПК-2	
6.	Управление развитием и движением персонала медицинских учреждений	4				4			УК-2, ОПК-2	
7.	Организация высвобождения персонала	4				4			УК-2,ОПК-2,	
8.	Эффективность управления персоналом	4	2		2	2			УК-2,СК-5	
	Форма контроля (экзамен)	4						Э		
	Итого	44	10		8	30		4		

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
2	Формирование, сплоченность и социальное развитие коллектива	
3	Кадровая политика и стратегия управления персоналом медицинских учреждений	
4	Организация отбора и набора персонала	Организация отбора и набора персонала
8	Эффективность управления персоналом	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента медицинских учреждений

1. Определение понятий «менеджмент», «управление», «менеджмент в здравоохранении».
2. Цели, задачи, принципы менеджмента в здравоохранении.
3. Этапы развития и школы в истории менеджмента.
4. Планирование и организация как функции управления.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Проанализируйте основные этапы процесса подбора и адаптации кадров в медицинском учреждении. Опишите методы оценки профессиональных компетенций и мотивации персонала.

Задание 2. Разработайте программу повышения квалификации и профессионального развития медицинского персонала, учитывая специфику работы и потребности учреждения.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1: Оцените роль системы мотивации и поощрения в управлении персоналом. Предложите меры по стимулированию высокой работоспособности и лояльности сотрудников.

Задание 2: Исследуйте методы оценки эффективности работы персонала и используйте эти данные для принятия управленческих решений по оптимизации кадрового состава и улучшению качества медицинских услуг.

Тема 2. Формирование, сплоченность и социальное развитие коллектива

1. Виды сплоченного коллектива.
2. Особенности сплочения трудных коллективов.
3. Этапы и риски сплочения «сложных» коллективов.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Разработайте план мероприятий по укреплению командного духа и развитию межличностных отношений в коллективе медицинского учреждения. Включите в план методы и формы взаимодействия, направленные на повышение социального доверия и сплоченности сотрудников.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 2. Проанализируйте существующие механизмы формирования социального развития коллектива. Опишите, как можно способствовать развитию корпоративной культуры, профпригодности и межличностных связей среди медицинских работников для достижения общей цели организации.

Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом медицинских учреждений

1. Мотивация медицинского персонала.
2. Координация и контроль как функции управления медицинской организацией.
3. Соотношение понятий «управление», «регулирование», «менеджмент». Уровни и типы управления.

Самостоятельная работа (2 часа)

На примере описать одну из тем(доклад)

1. Основные принципы формирования кадровой политики в системе здравоохранения.
2. Стратегия привлечения и отбора кадров в медицинской организации.

3. Механизмы мотивации и стимулирования медицинских работников.
4. Роль системы непрерывного профессионального развития в кадровой стратегии.
5. Управление кадровым потенциалом в условиях современной медицины.

Самостоятельная работа (2 часа)

На примере описать одну из тем (доклад)

1. Особенности формирования корпоративной культуры в медицинских учреждениях.
2. Кадровое планирование и прогнозирование потребностей в персонале.
3. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами в здравоохранении.
4. Реализация политики по обеспечению кадровой устойчивости и предотвращению текучести.
5. Эффективное управление командой медицинских специалистов: стратегии, методы, практики.

Тема 4. Организация отбора и набора персонала

1. Отбор и набор персонала.
2. Методика отбора персонала.
3. Процедура набора персонала в организации.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Проанализируйте этапы процесса набора персонала в медицинском учреждении. Опишите ключевые критерии и методы привлечения кандидатур на вакантные должности.

Задание 2. Разработайте профиль компетенций и требований к кандидатам на должность врача (или другого медицинского специалиста). Обоснуйте выбор критериев оценки.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Создайте методику проведения оценки и интервьюирования кандидатов на медицинские должности. Включите вопросы и тестовые задания, соответствующие профессиональным стандартам.

Задание 2. Проанализируйте роль и значение тестирования и профессиональных собеседований при отборе медицинского персонала. Предложите рекомендации по их эффективному применению.

Тема 5. Оценка персонала медицинских учреждений

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы докладов:

1. Современные методы оценки эффективности работы медицинского персонала.
2. Ключевые показатели оценки профессиональной деятельности врачей и среднего медперсонала.
3. Использование систем обратной связи и оценочных анкет в управлении кадровым потенциалом.
4. Роль оценки компетенций в повышении качества медицинских услуг.
5. Оценка результативности внедрения программ повышения квалификации и обучения персонала.
6. Методы оценки мотивации и удовлетворенности сотрудников в медицинских учреждениях.
7. Использование 360-градусной оценки в управлении медицинским персоналом.
8. Оценка командной работы и междисциплинарного взаимодействия в медицинских коллективах.
9. Проблемы и перспективы автоматизации системы оценки персонала в здравоохранении.
10. Роль оценки персонала в стратегическом управлении медицинским учреждением.

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы для дискуссии:

1. Эффективность существующих методов оценки работы медицинского персонала.
2. Проблемы объективности и субъективности в процессе оценки сотрудников.
3. Как оценка персонала влияет на качество медицинских услуг и удовлетворенность пациентов?
4. Роль оценки в мотивации и профессиональном развитии медперсонала.
5. Автоматизация и цифровизация системы оценки: плюсы и минусы.
6. Этические аспекты проведения оценки персонала в медицине.
7. Использование оценки для выявления кадровых резервов и планирования кадровых ресурсов.
8. Обратная связь и открытая коммуникация в процессе оценки: как повысить эффективность?
9. Баланс между формальной оценкой и развитием профессиональных компетенций.

10. Перспективы развития системы оценки персонала в здравоохранении.

Тема 6. Управление развитием и движением персонала медицинских учреждений

Самостоятельная работа (2 часа)

Разработайте проект системы управления развитием и движением персонала в медицинском учреждении.

В рамках проекта необходимо:

Определить цели и задачи системы развития и движения персонала.

Описать основные этапы планирования профессионального роста сотрудников (например, обучение, повышение квалификации, карьерный рост).

Разработать критерии и показатели для оценки эффективности программ развития.

Предложить механизмы мотивации и стимулирования персонала на пути профессионального роста.

Рассмотреть вопросы кадрового планирования и учета кадровых резервов.

Обосновать роль системы оценки и обратной связи в процессе развития и продвижения сотрудников.

Представить схему внедрения системы и меры по контролю ее эффективности.

Требования:

Обоснуйте выбранные подходы и методы.

Используйте актуальные концепции и практики в управлении кадровым потенциалом медучреждений.

Обоснуйте важность интеграции системы развития в общую стратегию медицинского учреждения.

Самостоятельная работа (2 часа)

(Письменно)

Ситуационное задание 1: в вашем медицинском учреждении выявлена необходимость повышения квалификации сотрудников отделения кардиологии. Менеджер по развитию предлагает организовать курс повышения квалификации. Какие шаги вы предпримете для планирования и реализации этой инициативы? Какие критерии оценки эффективности обучения будут применимы?

Ситуационное задание 2: медицинский работник, успешно проявляющий себя в своей должности, выразил желание перейти на

руководящую позицию. Какие меры по развитию его профессиональных и управленческих навыков вы предложите, чтобы обеспечить его подготовку к продвижению? Какие факторы важно учесть при планировании этого движения?

Ситуационное задание 3: в связи с реконструкцией отделения, необходимо перераспределить кадровые ресурсы. Некоторые сотрудники испытывают стресс и недовольство из-за изменений. Как вы организуете процесс перемещения персонала, чтобы минимизировать конфликтные ситуации и обеспечить мотивацию сотрудников к адаптации?

Ситуационное задание 4: в вашем учреждении наблюдается высокий уровень текучести кадров среди молодых специалистов. Какие меры по развитию и удержанию молодых сотрудников вы предложите внедрить? Какие программы и инициативы могут повысить их мотивацию и лояльность?

Ситуационное задание 5: в отделе наблюдается недостаточная мотивация к профессиональному развитию. Руководство планирует внедрить систему поощрений и карьерных возможностей. Как вы разработаете стратегию внедрения системы развития и продвижения персонала, чтобы она стала эффективной и справедливой?

Тема 7. Организация высвобождения персонала

1. Риски высвобождения персонала.
2. Правовые аспекты высвобождения персонала.
3. Высвобождение персонала и его особенности.

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы для дискуссии:

1. Этические аспекты и социальная ответственность при высвобождении сотрудников. Обсуждение моральных обязательств работодателя перед уволенными и меры поддержки.
2. Правовые основы и процедуры высвобождения персонала. Обзор нормативных требований и правильных процедур увольнения.
3. Альтернативные стратегии сокращения штата: сокращение численности и оптимизация рабочих процессов. Плюсы и минусы различных подходов к сокращению персонала.
4. Влияние высвобождения персонала на репутацию организации. Как минимизировать негативные последствия для имиджа учреждения.
5. Механизмы компенсационной политики и социального пакета при высвобождении. Обсуждение форм материальной поддержки и дополнительных льгот.

6. Психологическая поддержка уволенных сотрудников. Меры помощи и консультирования для снижения стрессовых ситуаций.

7. Планирование и управление коммуникациями при высвобождении персонала. Ключевые принципы информирования сотрудников и избегания конфликтов.

8. Роль HR-отдела в процессе высвобождения персонала. Обязанности и задачи HR-специалистов в процессе увольнения.

9. Влияние высвобождения на оставшийся коллектив и методы его мотивации. Обсуждение способов поддержания морального духа и продуктивности.

10. Инновационные подходы к управлению высвобождением персонала в условиях кризиса. Использование новых технологий и стратегий для более гуманного и эффективного высвобождения.

Самостоятельная работа (2 часа)

Дайте ответ письменно на :

Ситуационное задание 1: ваше медицинское учреждение сталкивается с необходимостью сокращения штата из-за уменьшения финансирования. Как вы планируете провести процедуру увольнения сотрудников так, чтобы минимизировать негативные последствия для них и для организации? Какие шаги вы предпримете?

Ситуационное задание 2: в процессе оптимизации работы отделения выяснилось, что часть сотрудников не соответствует новым требованиям или не справляется с измененными обязанностями. Какие меры по высвобождению персонала вы считаете наиболее гуманными и эффективными? Как обеспечить поддержку уволенным?

Ситуационное задание 3: после автоматизации части процессов в учреждении возникла необходимость сокращения численности персонала. Какие стратегии и методы вы используете для информирования сотрудников и проведения процедуры высвобождения?

Ситуационное задание 4: в коллективе возник конфликт из-за возможного увольнения одного из сотрудников по инициативе руководства. Как вы будете организовывать коммуникацию и решать конфликтную ситуацию, чтобы сохранить рабочий климат и минимизировать стресс?

Ситуационное задание 5: вы отвечаете за организацию высвобождения нескольких сотрудников, у которых есть семья и дети. Какие меры поддержки и компенсации вы предложите, чтобы помочь им справиться с последствиями увольнения?

Ситуационное задание 6: в процессе высвобождения персонала возникли случаи неправомерных действий со стороны некоторых

руководителей, что привело к ухудшению морального климата. Какие меры вы предпримете для исправления ситуации и предотвращения подобных случаев в будущем?

Ситуационное задание 7: в вашем учреждении планируется проведение масштабных сокращений в условиях кризиса. Какие этапы вы включите в план высвобождения персонала, чтобы обеспечить прозрачность, законность и гуманность процедуры?

Тема 8. Эффективность управления персоналом

1. Методы управления персоналом.
2. Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом.
3. Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции.

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы для дискуссии:

1. Набор и отбор персонала.
2. Адаптация работника на производстве.
3. Высвобождение персонала.
4. Деловая оценка персонала.
5. Аттестация персонала.
6. Расстановка кадров и движение персонала.
7. Управление деловой карьерой персонала.
8. Управление кадровым резервом.
9. Социально-экономическая эффективность управления персоналом.

Тема эссе:

1. Менеджер = лидер: за и против.
2. Мои карьерные якоря.
3. Где я хочу быть с точки зрения карьеры через 10 лет.
4. Стилль моего руководителя.
5. Критический анализ.

Примерные вопросы для самоконтроля:

1. Управление и менеджмент в медицинском деле.
2. Роль совершенствования организационной структуры медицинской службы в лечебно-профилактическом учреждении.
3. Стратегическое и оперативное планирование медицинской деятельности в учреждениях здравоохранения.

4. Организационные отношения в менеджменте медицинского дела.
5. Использование теорий мотивации в управленческой практике руководителя медицинского персонала.
6. Контроллинг в менеджменте медицинского дела.
7. Координация как функция менеджмента медицинского дела.
8. Делегирование полномочий руководителем медицинским персоналом.
9. Организация эффективной деятельности руководителя медицинской службы.
10. Управленческие решения, принимаемые руководителем медицинской службы.
11. Эффективность практического использования власти руководителями медицинской служб в системе управления персоналом.
12. Роль развития лидерства в медицинском деле.
13. Стиль руководства, применяемый в управлении медицинскими службами.
14. Влияние личностных ценностей руководителя на культуру организации.
15. Роль имиджа руководителя медицинской службы на корпоративную культуру медицинской организации.
16. Исследования в управлении производственной сферой медицинской деятельности.
17. Особенности западноевропейского, японского и российского менеджмента в медицинской деятельности.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к экзамену, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

- 1). Менеджмент в здравоохранении. Определение цели и задачи управления.
- 2). Технология управления.
- 3). Основные компоненты менеджмента.

- 4). Виды управления. Внутреннее и внешнее управление.
- 5). Принципы управления.
- 6). Основные функции управления.
- 7). Уровни управления (стратегический, тактический, оперативный).
- 8). Методы управления в здравоохранении.
- 9). Экономические методы управления в здравоохранении.
- 10). Особенности менеджмента в здравоохранении.
- 11). Стили управления.

Тесты

1. Управление здравоохранением – это:

- А). Менеджмент, объектом которого является сложная, социотехническая открытая динамическая система.
- Б). Управление, которое осуществляется органами исполнительной власти.
- В). Плановое и экономическое распределение ресурсов здравоохранения.
- Г). Использование руководством медицинского учреждения управленческих функций.

2. В чем заключается общий смысл управления?

- А). Налаживание ритмичной работы организации.
- Б). Смысл управления заключается в достижении целей через преодоление проблем.
- В). Формирование эффективных управляющих.
- Г). Сочетание внутренних и внешних факторов управления в организации.

3. Кому принадлежит определяющая роль в управлении медицинской деятельности?

- А). Руководящим органам организации.
- Б). Главному врачу медицинской организации.
- В). Руководству и профсоюзам организации.
- Г). Определяющая роль в управлении медицинской деятельностью должна принадлежать самоуправлению.

4. Что понимается под мотивацией?

- А). Вознаграждение за труд.
- Б). Возможность больше получать за эффективную работу.
- В). Деятельность, имеющая цель активизировать людей.
- Г). Желание иметь постоянное место работы.

5. Уровни управления в здравоохранении.

- А). Стратегический уровень. Тактический. Оперативный уровень.
- Б). Министерства. Республиканские отделы. Областные, региональные отделы здравоохранения.

В). Министерства. Республика. Область. Район.

Г). Министерство. Область. Организация.

6. Что включает в себя стратегический уровень управления в здравоохранении?

А). Планирование на длительный срок.

Б). Согласование деятельности низших органов управления с высшими.

В). Подчинение только высшим уровням управления организацией.

Г). Соответствует управлению здравоохранением Российской Федерации и субъектов РФ.

7. Что включает в себя тактический уровень управления в здравоохранении?

А). Соответствует территориальному и муниципальному управлению здравоохранением.

Б). Соответствует управлению здравоохранением Российской Федерации и субъектов РФ.

В). Подчинение только высшим уровням управления организацией.

Г). Планирование и выполнение задач местной организации здравоохранения.

8. Что включает в себя оперативный уровень управления в здравоохранении?

А). Планирование и выполнение задач местной организации здравоохранения.

Б). Соответствует управлению учреждений и предприятий здравоохранения и их подразделений, отдельных специалистов.

В). Согласование деятельности низших органов управления с высшими.

Г). Составлению деятельности медицинской организации решениям коллектива.

9. Общественные или коллективные методы управления подразумевают:

А). Расширение участия работников в выполнении управленческих функций.

Б). Проведение консилиумов.

В). Привлечение к управлению профсоюзов.

Г). Использование опыта профильных организаций

10. Что представляет «мягкое» управление деятельностью государственного сектора и государственное регулирование

А) Экономическое управление деятельностью государственного сектора и государственное регулирование функционирования не государственного сектора посредством ограничения.

Б) Организационно-распорядительное управление.

В) Директивное централизованное планирование.

Г) Либеральное (совместное) управление.

11. Особенности управления здравоохранения в РФ на современном этапе .

А). Либерализация; индивидуализация; коллективизм.

Б). Авторитаризм; либерализм; монополизм.

В). Индивидуализм; либерализм; автократизм.

Г). Демонополизация; децентрализация; демократизация.

12. В практическом здравоохранении применяются следующие методы планирования:

А). Аналитический, нормативный, балансовый, экономико-математический, организационного эксперимента и др.

Б). Нормативный; балансовый.

В). Графический, математический, эмпирический.

Г). Предвидения, прогностический, математический.

13. В системе здравоохранения стандарт – это:

А). Нормативный документ, регламентирующий набор правил, нормативов и требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом

Б). Нормативный документ, разработанный на основе консенсуса и утвержденный соответствующим органом.

В). Правила, условия и требования к различным видам медицинской деятельности.

Г). Установленный государственными органами набор правил.

14. Медицинский маркетинг – это:

А). Исследование потребности в медицинских товарах.

Б). Рекомендации медицинским организациям в направлениях совершенствования.

В). Наука по изучению развития услуг здравоохранения.

Г). Комплекс мероприятий, направленный на удовлетворение потребности населения в различных видах медицинских товаров и услуг.

ТЕСТ – «Какой Вы руководитель?» Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

«КЛЮЧ» ТЕСТА Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1			8		
2			9		
3			10		
4			11		
5			12		
6			13		
7			14		

Максимальное возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 – по складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность как, например, главный специалист, главный врач и т.п. – не надо колебаться!

От 6 до 10 – нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные методы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 - Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

От 16 до 20 – Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищите острые ситуации, стремитесь к перестройкам и нововведениям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями,

не всегда успешно адаптируетесь, т.к. Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Таблица 5.

Шкала оценивания промежуточной аттестации

<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>По шкале ECTS</i>
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Таблица 6.

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позиции, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 11.03.2026).

2. Абаева, Е. А. Конституционное право Российской Федерации в схемах и таблицах : учебное пособие / Е. А. Абаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2025. — 292 с. — ISBN 978-5-392-40789-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/503893> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" [сайт]. – URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/7025> (дата обращения: 11.03.2026).

4. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации (с изменениями на 31 июля 2025 года) [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902312609/titles/UOC764> (дата обращения: 11.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Кадровый менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / Н. К. Гришина, И. В. Маевская, А. Е. Макарова, А. А. Лифляндер-Пачерских. —

Иркутск : ИГМУ, 2024. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/419975> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 336 с. — ISBN 978-5-507-49281-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/417836> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. 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> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Баланов, А. Н. Цифровизация в здравоохранении. Разработка, интеграция и внедрение современных систем : учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 428 с. — ISBN 978-5-507-49376-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/417788> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Управление изменениями в экономических системах : монография / под общей редакцией Т. А. Головиной. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-93179-661-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/469559> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Актуальные проблемы правового регулирования управления медицинским персоналом и пути их решения в современных условиях : учебное пособие / Б. Н. Башанкаев, П. Е. Морозов, Б. Е. Рустамов, А. С. Чанышев. — Москва : Проспект, 2020. — 158 с. — ISBN 978-5-392-30595-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181079> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Актуальные проблемы управления, экономики и права: научные подходы студентов и аспирантов: сборник научных работ (декабрь 2021 г.). А – Л : сборник научных трудов. — Москва : Дело РАНХиГС, 2022. — 411 с. — ISBN 978-5-907389-43-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/466025> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4 Интернет-ресурсы:

1. Милая, А. В. Управление организацией : учебное пособие / А. В. Милая, В. В. Комарова, О. И. Некрасова. — Хабаровск : ДВГУПС, 2024. — 154 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506854> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Моделирование в менеджменте информационных систем : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Л. А. Каргина [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 136 с. — ISBN 978-5-507-52208-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/482987> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Щепеткина, И. В. Кадровый менеджмент : учебное пособие / И. В. Щепеткина. — Екатеринбург : УГЛТУ, 2023. — 160 с. — ISBN 978-5-94984-879-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/418775> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых

ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	<ul style="list-style-type: none"> - использует современные техники и методики сбора данных, включая электронные формы, мобильные приложения и автоматизированные системы для получения качественной информации в управленческой и исследовательской деятельности; - демонстрирует умение применять продвинутые методы обработки и анализа данных, используя статистические программы и интеллектуальные информационно-аналитические системы для выявления закономерностей и принятия решений в управлении персоналом медучреждений; - владеет навыками использования интеллектуальных систем анализа данных, умеет интерпретировать результаты автоматизированных аналитических отчетов и выводов для решения управленческих и научных задач; - знает основы методов сбора и обработки данных в медицинской практике; - изучил принципы работы информационно-аналитических систем; - умеет применять методы анализа больших данных и применения современных технологий в управлении здравоохранением; - способен применять эти знания для повышения эффективности работы учреждения, проведения исследований и разработки управленческих решений.
СК-5 Владеет этикой делового общения	<ul style="list-style-type: none"> - владеет навыками этичного и уважительного общения с пациентами, коллегами и руководством; - владеет техниками установления доверительных и профессиональных отношений в процессе взаимодействия; - владеет умением корректно реагировать на конфликтные ситуации и проявлять тактичность в общении; - знает основные принципы и нормы этики делового общения в сфере здравоохранения; - знает стандарты уважительного и тактичного поведения в профессиональной коммуникации;

	<ul style="list-style-type: none"> - умеет применять этические принципы при ведении деловой переписки, устных переговоров и консультировании; - умеет обеспечивать соблюдение этических стандартов в процессе взаимодействия с пациентами и коллегами; - умеет поддерживать профессиональный уровень коммуникации, избегая конфликтных ситуаций и недопониманий.
<p>УК-2 Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знает основы теории и практики руководства командой в медицинской сфере; - применяет методы мотивации и развития членов команды; - руководствуется правовыми и этическими нормами организации командной работы в здравоохранении; - умеет организовывать работу команды для достижения поставленных целей; - умеет разрабатывать и реализовывать стратегические планы и тактики командной деятельности; - демонстрирует умение обеспечивать взаимодействие и сотрудничество внутри коллектива; - владеет техниками мотивации и развития персонала; - применяет методы оценки эффективности командной работы; - владеет навыками эффективной коммуникации и разрешения конфликтных ситуаций внутри коллектива.