

Государственное бюджетное учреждение Рязанской области  
«Медицинский информационно-аналитический центр»  
(ГБУ РО «Медицинский информационно-аналитический центр»)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. директора ГБУ РО «МИАЦ»

Т.В. Панкратова



2026 г.

М.П.

**Программа дополнительного профессионального образования  
(повышения квалификации)**

**Наименование программы: «Современные технологии управления персоналом в  
медицинских учреждениях: от эффективного подбора к системе адаптации»**

Категория слушателей: руководители и специалисты кадровых служб медицинских организаций,  
ответственные за поиск и подбор персонала, кадровый резерв на данные позиции

Формат обучения: очный

Рязань

2026

# **Структура программы дополнительного профессионального образования**

- 1. Пояснительная записка**
  - 1.1. Актуальность программы**
  - 1.2. Нормативная база**
- 2. Общая характеристика программы**
  - 2.1. Категория слушателей и требования к уровню подготовки**
  - 2.2. Цель и задачи реализации программы**
  - 2.3. Планируемые результаты обучения**
  - 2.4. Формат обучения**
- 3. Содержание программы**
  - 3.1. Учебно-методический план**
  - 3.2. Рабочие программы учебных модулей**
  - 3.3. Календарный учебный график**
- 4. Организационно-педагогические условия реализации образовательной программы**
  - 4.1. Преподавательский состав, осуществляющий обучение по программе**
  - 4.2. Материально-технические условия**
- 5. Оценка качества освоения программы**
  - 5.1. Общие условия проведения итоговой аттестации**
  - 5.2. Условия выставления «Зачета» при выполнении 1 варианта итогового задания**
  - 5.3. Условия выставления «Зачета» при выполнении 2 варианта итогового задания**
  - 5.4. Документы об обучении**
- 6. Рекомендованные информационные и литературные источники**

# 1. Пояснительная записка

## 1.1. Актуальность программы

Актуальность обучения руководителей и специалистов кадровых служб медицинских организаций современным технологиям управления персоналом обусловлена критическим дефицитом кадров, необходимостью реализации федерального проекта «Медицинские кадры» и потребностью в повышении доступности медицинской помощи.

В условиях высокой конкуренции за таланты из-за острого кадрового дефицита в российском здравоохранении традиционные методы кадровой работы перестают быть эффективными. Медицинские организации вынуждены конкурировать за персонал не только с государственными учреждениями, но и быстрорастущим частным сектором. Формальный подход к адаптации, включающий экскурсию по отделению и подписание документов, отсутствие реальной системы наставничества и психологической поддержки приводит к тому, что 50% молодых специалистов уходят из профессии или из конкретного учреждения в течение первого года работы, не выдерживая стресса. Таким образом, специалисты по работе с персоналом медицинских учреждений должны не просто уметь разместить вакансию, а иметь навыки эффективного поиска и быстрого «закрытия» вакансии и, главное, удержания сотрудников в первый, самый критический год работы. Отдел кадров современного медицинского учреждения должен перестать быть учетным (оформление приказов и трудовых книжек) а превратиться в HR-службу, влияющую на стратегические показатели учреждения.

### **Основные аспекты актуальности:**

- **Острый дефицит персонала:** Недостаток врачей, среднего медицинского персонала, а так же прочего персонала — одна из ключевых проблем здравоохранения.
- **Федеральные проекты:** Направлены на ликвидацию кадрового дефицита к 2030 году, что требует навыков активного набора.
- **Повышение качества управления:** Обучение помогает кадровым службам перейти от пассивного найма к превентивной кадровой политике.
- **Специфика отрасли:** Требуется поиск узкопрофильных специалистов с учетом требований сертификации и аккредитации, что сложнее стандартного рекрутинга. При подборе медицинского персонала необходимо помнить, что важны не только опыт и навыки кандидатов, но и подходящее для должности образование и допуск к работе в медицинской сфере. Это усложняет поиск и найм необходимого для организации персонала.
- **Снижение текучести кадров:** Удержание квалифицированных врачей и медсестер, что особенно важно в условиях, когда медицинские организации обязаны оптимизировать работу.
- **Развитие HR-бренда:** Создание конкурентных преимуществ для привлечения лучших специалистов, что критично для современных медицинских организаций.
- **Адаптация персонала:** Сокращение адаптационного периода новых сотрудников, что напрямую влияет на качество непрерывной медицинской помощи.
- **Современные компетенции:** Получение новых навыков, необходимых для управления персоналом в соответствии с требованиями рынка.
- **Профессиональный рост:** Повышение уровня компетенций HR-специалистов, включая понимание основ управления персоналом.

Данная программа разработана на основе актуальных запросов рынка труда в здравоохранении и лучших практик медицинских организаций. Она учитывает специфику отрасли: высокую эмоциональную нагрузку, дефицит кадров и необходимость сочетания медицинской этики с современными HR-подходами. Впервые процесс управления персоналом рассматривается как единая цепочка «поиск → оценка → адаптация → удержание», а не как разрозненные функции. Все инструменты и кейсы программы адаптированы под реалии государственных поликлиник, ФАПов, больниц и медицинских центров. Обучение строится на принципе «Забота о персонале=Качество помощи пациентам», что соответствует задачам национального проекта «Здравоохранение». Программа соответствует современным тенденциям развития здравоохранения и HR-менеджмента, отвечает запросам работодателей медицинской сферы и направлена на формирование у слушателей компетенций, необходимых для эффективной работы в условиях высокой конкуренции и дефицита, а также эффективного распределения рабочего времени и оптимизирования HR-процессов.

## **1.2. Нормативная база**

Нормативно-правовую базу разработки образовательной программы составляет:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации, ст. 197: Право работников на подготовку и ДПО, обязательное для работодателя в случаях, предусмотренных работодателем;
- Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Профессиональными стандартами в сфере здравоохранения;
- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. N 109н.

## **2. Общая характеристика программы**

### **2.1. Категория слушателей и требования к уровню подготовки**

Целевая аудитория:

- Руководители и специалисты кадровых служб (отделов) медицинских организаций (больниц, поликлиник, диспансеров, диагностических центров и др.), непосредственно занятые поиском, подбором и наймом персонала.
- Кадровый резерв на данные позиции.

Требования к слушателям:

наличие среднего профессионального и/или высшего образования; опыт работы в кадровой службе или в сфере здравоохранения приветствуется, но не является обязательным.

### **2.2. Цель и задачи реализации программы**

**Цель:** Повышение профессионального уровня специалистов кадровых служб в области применения современных технологий для выстраивания сквозного процесса управления персоналом: от поиска и привлечения кандидатов до их эффективной адаптации и закрепления в медицинской организации.

Формирование устойчивых практических навыков по построению эффективного и современного цикла работы с персоналом (от поиска до первичной адаптации) с использованием доступных (в т.ч. бесплатных) инструментов.

**Задачи:**

Сформировать понимание современных HR-трендов и методов их интеграции в деятельность медицинской организации;

Освоить практические эффективные инструменты процесса подбора (рекрутинга) для сокращения времени закрытия вакансий;

Обучить слушателей разработке и внедрению систем адаптации (онбординга) с учетом специфики разных категорий медицинского персонала.

Развить компетенции в области HR-аналитики для оценки эффективности процессов подбора и адаптации.

### **2.3. Планируемые результаты освоения программы**

В результате освоения программы слушатели будут:

**Знать:**

- Современные стратегии, источники и инструменты поиска и привлечения медицинских специалистов, включая цифровые каналы.
- Технологии оценки компетенций с учетом медицинской специфики.
- Основы построения эффективной системы первичной адаптации (онбординга) как ключевого элемента удержания.
- Основы формирования HR-бренда работодателя
- Базовые принципы HR-аналитики

**Уметь:**

- Проводить глубокий анализ потребности в кадрах и составлять детализированный профиль "идеального кандидата" для разных категорий персонала медицинской организации.
- Разрабатывать и реализовывать многоканальную стратегию поиска, создавать эффективные тексты вакансий.
- Создавать и размещать контент в социальных сетях для привлечения кандидатов
- Проводить структурированные интервью для комплексной оценки кандидатов.
- Организовывать процесс сопровождения кандидата на этапе принятия предложения о работе до его трудоустройства, минимизируя риски его потери.
- Анализировать ключевые метрики эффективности подбора.
- Использовать ключевые показатели для управленческих решений

**Владеть:**

- Навыками переговоров с кандидатами и заказчиками (главными врачами, главными медсестрами и руководителями подразделений) на всех этапах цикла подбора.
- Инструментами работы с современными цифровыми площадками для поиска медицинских кадров.
- Навыками создания шаблонов «цепляющих» описаний вакансий.
- Навыками проведения структурированных собеседований с кандидатами.
- Инструментами сохранения подходящих кандидатов в период от принятия приглашения до трудоустройства.
- Бюджетными инструментами формирования благоприятного климата и управления лояльностью внутри коллектива.

### **2.4. Формат обучения**

2.4.1. Вид программы: дополнительная профессиональная программа повышения квалификации;

2.4.2. Формат реализации программы: очный;

2.4.3. Трудоемкость: 32 академических часа, включает лекции – 6 академических часов и практические занятия – 26 академических часов; акцент программы направлен на практическую работу: разбор реальных кейсов из медицинской сферы, ролевые игры (проведение интервью, переговоров), групповые дискуссии, проектная работа, фасилитационные сессии. После изучения 1 и 2 модулей программы слушателям предоставляется 45-дневный период для разработки индивидуальной дорожной карты и её внедрения.

2.4.4. Численность группы: 10-15 слушателей

2.4.5. Формат итоговой аттестации: выполнение итогового задания с формой контроля – зачет/незачет.

## Содержание программы

### 3.1. Учебно-методический план

№ п/п	Наименование модуля и темы	Всего часов	В том числе		Формируемый навык	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия		
1	<b>Модуль: Подбор в медицине: стратегия поиска, анализ и планирование кадровой потребности.</b>	8	2	6		
1.1.	Введение: роль специалиста по подбору персонала (HR) в кадровом обеспечении и формировании первого впечатления о работодателя.		0,5	1		
1.2.	Технология взаимодействия с заказчиками (главный врач, главная медсестра, заведующий отделением и т.д.) для формирования четкого технического задания на поиск кандидатов.		0,5			

1.3.	Практическое занятие: Ролевая игра «Собеседование с заказчиком».			1	Умение структурировать запрос и выделять ключевые требования к кандидату.	Текущий контроль
1.4.	Описание вакансии как основной инструмент привлечения и отсева.		0,5			
1.5.	Практикум: «Редакторский цех».			1,5	Навык создания «цепляющего» и честного текста вакансии. Создание готовых шаблонов для типовых позиций.	Текущий контроль
1.6.	Современные каналы и методы активного поиска кандидатов с использованием функционала рекрутинговых площадок и социальных сетей.		0,5			
1.7.	Групповое практическое задание с защитой: составление поискового запроса для Hh.ru и списка хештегов/ключевых слов для соцсетей.			2	Умение эффективно использовать бесплатные возможности площадок для поиска. Список релевантных хештегов для медицины.	Текущий контроль
2	<b>Модуль: Современные технологии отбора и оценки в медицине: отбор, работа с</b>	8	1	7		

	<b>возражениями и сопровождение от оффера до трудоустройства</b>					
2.1.	Технология проведения первичного структурированного собеседования по компетенциям		<b>0,25</b>			
2.2.	Практикум: «Задай правильный вопрос».			<b>1,5</b>	Навык формулирования поведенческих вопросов. Формирование базового пула вопросов для скрининга.	<b>Текущий контроль</b>
2.3.	Телефонное взаимодействие с кандидатами, работа с возражениями		<b>0,25</b>			
2.4.	Практическое занятие: Ролевая игра «Холодный звонок»:			<b>1,5</b>	Уверенность в телефонном общении. Умение создавать скрипт для приглашения и работы с ключевыми возражениями.	<b>Текущий контроль</b>
2.5.	Экологичный отказ неподходящему кандидату, сопровождение кандидата на этапе «оффер - трудоустройство»		<b>0,5</b>			
2.6.	Практическое занятие: Упражнение «Трудный разговор»			<b>1</b>	Умение давать обратную связь и отказывать, не сжигая мосты. Чек-лист сопровождения	<b>Текущий контроль</b>

					кандидата на этапе оформления.	
	Практическое занятие: <b>Фасилитация «World Cafe»</b> сессия по итогам изучения 1 и 2 модуля.			<b>2</b>	Навык создания плана внедрения проекта («дорожной карты») и умение его презентовать.	<b>Текущий контроль</b>
<b>Период самостоятельной промежуточной практической работы с дистанционной поддержкой – 45 календарных дней</b>						
<b>3</b>	<b>Модуль: Адаптация, удержание и старт HR-бренда.</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		
3.1.	Адаптация как часть подбора. Первые 30 дней.		<b>0,5</b>			
3.2.	Практикум: «Чек-лист первого дня».			<b>1</b>	Умение создавать чек-листы адаптации для различных категорий персонала.	<b>Текущий контроль</b>
3.3.	Низкобюджетные инструменты удержания и внутреннего Hr-бренда.		<b>0,5</b>			
3.4.	Практическое занятие: Мозговой штурм «Удержать за 0 рублей».			<b>1</b>	Работа в команде. Составление списка идей для укрепления лояльности и внутреннего бренда.	<b>Текущий контроль</b>
3.5.	Внешний HR-бренд: начало. Контент для привлечения.		<b>0,5</b>			

3.6.	Практикум: «Создаем пост за 30 минут».			1	Создание простого поста	Текущий контроль
3.7	Работа с данными: простые метрики для отчета.		0,5			
3.8.	Практическое занятие: создание и заполнение таблицы учета вакансий в Excel.			1	Умение вести базовый учет и формулировать выводы на основе данных.	Текущий контроль
3.9.	Практическое занятие: «Разработка комплексного проекта».			3	Системное применение всех полученных знаний. Навык проектного мышления.	Текущий контроль
3.10	Практическое занятие: публичная защита проекта. Круглый стол. Подведение итогов.			3	Навык презентации и защиты своих идей.	Текущий контроль
<b>Итоговая аттестация: Демонстрация и защита итоговой работы (заранее подготовленной).</b>				4		Зачет/Незачет

### 3.2. Рабочие программы учебных модулей

**Модуль 1 Подбор в медицине: стратегия поиска, анализ и планирование кадровой потребности.**

**Тема 1.1.** Роль специалиста по подбору персонала (HR- специалиста) в кадровом обеспечении и формировании первого впечатления о работодателе. Лекционно-практическое занятие направленное на осознание роли сотрудников, вовлеченных в поиск и подбор персонала, в формировании HR- бренда медицинской организации, включающее знакомство со слушателями; обсуждение ключевых проблем в подборе, краткий экскурс в цикл подбора; практическое применение теоретических основ формирования «корзины вызовов» (метод оценки кандидатов, имитирующий реальные рабочие ситуации); обмен участниками личным опытом в качестве соискателей, групповой анализ факторов, формирующих первое впечатление о работодателе.

**Тема. 1.2.** Технология взаимодействия с заказчиками (главный врач, главная медсестра, заведующий отделением и т.д.) для формирования четкого технического задания на поиск кандидатов. Лекционное занятие, направленное на рассмотрение вопросов:

- Техника уточняющих вопросов для составления четкого ТЗ на поиск кандидата;
- Способы выявления реальных потребностей против озвученных;
- Способы формирования модели компетенций для рядовых позиций.

**Тема 1.3.** Практическое занятие: ролевая игра «Собеседование с заказчиком», направлена на выработку навыка структурирования запроса и выделения ключевые требования к кандидату. Разбор практических кейсов для поиска кандидатов на проблемные позиции (санитарка, медицинская сестра и др.), составление чек-листа вопросов к заказчику,

**Тема 1.4.** Описание вакансии как основной инструмент привлечения и отсева. Лекционное занятие, включающее рассмотрение вопросов:

- Структура sell-вакансии;
- Язык выгод или описание вакансии через призму интересов кандидата (что он получит), а не требований организации (что нам нужно);
- Работа с возражениями (график, зарплата, нагрузка и пр.);
- Достоверность, а не приукрашивание.

**Тема 1.5.** Практикум: «Редакторский цех». Анализ и корректировка описания своих вакансий. В группах участники перерабатывают реальные/типовые скучные вакансии из своих учреждений. Фокус на заголовок, первые 3 строки, описание задач и условий. Практикум направлен на отработку навыка создания «цепляющего» и честного текста вакансии. Создание готовых шаблонов для типовых позиций.

**Тема 1.6.** Современные каналы и методы активного поиска кандидатов с использованием функционала рекрутинговых площадок и социальных сетей. Лекция, направленная на изучение и практическое применение поисковых инструментов, включающая:

- Работу с фильтрами HH, SuperJob;
- Поиск по ключевым словам, опыту, локации;
- «Хештег-поиск» в VK и Telegram;
- Формирование «золотого запаса» (базы кандидатов);
- Этичный прямой поиск (хантинг).

**Тема 1.7.** Групповое практическое задание с защитой: составление поискового запроса для Nh.ru и списка хештегов/ключевых слов для соцсетей, направленное на умение эффективно использовать бесплатные возможности площадок для поиска и релевантных хештегов для медицины.

**Модуль 2. Современные технологии отбора и оценки в медицине: отбор, работа с возражениями и сопровождение от оффера до трудоустройства.**

**Тема 2.1.** Технология проведения первичного структурированного собеседования по компетенциям. Обзорная лекция включающая: технику STAR (Ситуация-Задача-Действие-Результат); простые вопросы для оценки: стрессоустойчивость, ответственность, клиентоориентированность (для медицинского персонала).

**Тема.2.2. Практикум: «Задай правильный вопрос».** Мини-ролевые игры, в которых участники в группах тренируются переформулировать стандартные вопросы («Вы стрессоустойчивы?») в вопросы по методике STAR. Ролевые игры направлены на формирование навыка формулирования поведенческих вопросов и создание базового пула вопросов для скрининга.

**Тема 2.3. Телефонное взаимодействие с кандидатами, работа с возражениями.** Краткая обзорная лекция включающая рассмотрение вопросов:

- Приглашение и искусство интриги;
- Работа с возражениями кандидата;
- Многоканальность (звонок +сообщение);
- Сценарий короткого «продающего» звонка;
- Типичные возражения («далеко», «мало», «сложно») и алгоритмы ответов.

**Тема 2.4. Практическое занятие: Ролевая игра «Холодный звонок»:** Участники по ролям (рекрутер – пассивный кандидат) отрабатывают приглашение на вакансию санитарки/медсестры с учетом типичных возражений. Видеозапись и разбор в мини-группах. В результате практического занятия участники разрабатывают скрипт для приглашения и работы с 3-4 ключевыми возражениями.

**Тема 2.5. Экологичный отказ неподходящему кандидату, сопровождение кандидата на этапе «оффер - трудоустройство».** Лекция включающая рассмотрение вопросов:

- Зачем и как отказывать.
- Шаблоны письменных и устных отказов.
- Процедура «приземления»: от медосмотра до приказа.
- Чек-лист сопровождения.

**Тема 2.6. Практическое занятие: Упражнение «Трудный разговор»:** участники пишут и зачитывают варианты отказа кандидату, который не подошел, но очень хотел. Групповая обратная связь на соответствие критериям: четкость, доброжелательность, сохранение лица. Упражнение вырабатывает навык умения давать обратную связь и отказывать, не сжигая мосты. На практическом занятии слушатели создадут чек-лист сопровождения кандидата на этапе оформления трудоустройства.

**Тема 2.7. Практическое занятие: Итоговая сессия «Фасилитация «World Cafe»»** Команды перемещаются по станциям: «Тексты и вакансии», «Поиск и звонок», «Собеседование и отказ», фиксируют идеи, в итоге составляют конкретный план с датами реализации. Формирование «дорожной карты» на 1,5 месяца. Участники в командах по учреждениям/группам определяют 3-4 конкретных действия для внедрения по итогам изучения 1 и 2 модулей программы (напр. провести ТЗ-собеседование с 2 заказчиками, переписать 5 вакансий, внедрить структуру звонка). Результат сессии – индивидуальные/командные планы внедрения.

**Период самостоятельной промежуточной практической работы с дистанционной поддержкой – 45 календарных дней.** Предоставляется слушателям для разработки индивидуальной дорожной карты и внедрения. Сопровождается:

- еженедельными рабочими сессиями (в формате конференц-связи) для разбора практических случаев, возникших сложностей и обмена успешным опытом внедрения;
- консультационной поддержкой преподавателя (тренера-методолога).

### **Модуль 3. Адаптация, удержание и старт HR-бренда.**

**Тема 3.1.** Адаптация как часть подбора. Первые 30 дней. Лекция, включающая рассмотрение вопросов:

- Почему кандидат «сгорает» до выхода;
- Алгоритм «приземления»: от предварительного медицинского профосмотра кандидата до первого рабочего дня;
- Роль кадровой службы, наставка и руководителя.

**Тема 3.2. Практикум: «Чек-лист первого дня».** В группах участники разрабатывают пошаговый план первого дня для врача-специалиста и санитарки, состоящего из встречи, экскурсии, знакомства и оформлении документов. Практическое занятие направлено на применение инструмента - чек-лист адаптации для разных категорий персонала;

**Тема 3.3. Низкобюджетные инструменты удержания и внутреннего HR-бренда.** Лекция, включающая рассмотрение вопросов:

- Как кадровая служба может влиять на атмосферу без бюджета;
- «Сарафанное радио», доска почета, истории успеха, «спасибо» от руководства»;
- Простые ритуалы признания.

**Тема 3.4. Практическое занятие: Мозговой штурм «Удержать за 0 рублей».** Работа в группах. Группы генерируют идеи для нефинансовой мотивации и признания (для врачей, для среднего и младшего медицинского персонала). Голосование за лучшие кейсы. В результате практического занятия слушатели сформируют список из 10-15 реализуемых идей для укрепления лояльности и внутреннего бренда.

**Тема 3.5. Внешний HR-бренд: начало. Контент для привлечения.** Лекция, включающая вопросы:

- Зачем это кадровику;
- Каналы: VK, Мах;
- Форматы: «Один день из жизни отделения», рассказ о сотруднике, ответы на частые вопросы соискателей;
- Правила безопасности и этики.

**Тема 3.6. Практикум: «Создаем пост за 30 минут».** Слушатели, используя шаблон, создают черновик поста для соцсети о реальной или вымышленной вакансии/сотруднике. Фокус на «историю» и выгоды? Практикум направлен на понимание логики HR-контента. Навык создания простого поста.

**Тема 3.7. Работа с данными: простые метрики для отчета.** Лекция, включающая рассмотрение вопросов:

- Что считать, если нет ATS: время закрытия, стоимость (оценочно), процент выхода на испытательный срок;
- Ведение учета в Excel - таблицах.

**Тема 3.8. Практикум: создание и заполнение таблицы учета вакансий в Excel.** Слушатели заполняют упрощенную таблицу учета вакансий на основе водных данных. Обсуждают, какие цифры показать руководству для аргументации. Практикум направлен на информирование навыка вести базовый учет и формулировать выводы на основе данных.

**Тема 3.9. Практикум: «Разработка комплексного проекта».** Слушатели в командах или малыми группами выполняют задание по разработке комплексного плана по одной из тем (например: «Привлечение младшего медицинского персонала», «Адаптация молодых специалистов») с использованием всех изученных инструментов. Работа над проектом заключается в подготовке презентации, включающей анализ проблемы, конкретные шаги по подбору, адаптации, элементам бренда, метрики успеха, план-график. Преподаватель выступает в роли консультанта. Практикум направлен на формирование навыков системного применения всех полученных знаний и проектного мышления.

**Тема 3.10. Практикум: публичная защита проекта.** Команды презентуют свои проекты другим слушателям и приглашенным экспертам. Сессия вопросов и ответов по проектам. В конце выступления каждой группы – структурированная обратная связь от преподавателя и коллег по критериям: реализуемость, конкретность, использование инструментов тренинга. Практикум направлен на формирование навыка презентации и защиты своих идей.

**Итоговая аттестация:** форма – зачет/незачет. выполнение итогового задания на выбор слушателя один из двух вариантов: 1 вариант: Подготовка и презентация отчета о внедрении индивидуальной дорожной карты, разработанной и реализованной после окончания изучения второго модуля;

2 вариант: Подготовка и презентация дорожной карты трансформации.

### 3.3. Календарный учебный график

Учебные занятия проводятся согласно утвержденному графику в следующем порядке:

- Обучение по темам 1 (8 академических часов) и 2 (8 академических часов) модулей в течение 2 дней по 8 академических часов;
- Самостоятельная внедренческая работа слушателей с дистанционной поддержкой преподавателя - в течение 45 календарных дней;
- Обучение по 3 модулю (12 академических часов) в течение 2 дней по 6 академических часов;
- Подготовка проекта для итоговой аттестации в течение 7 календарных дней;
- Итоговая аттестация (4 академических часа) – 1 день.

#### **4. Организационно-педагогические условия реализации образовательной программы**

##### **4.1. Преподавательский состав, осуществляющий обучение по программе**

Реализация Программы обеспечивается преподавателем, сертифицированным бизнес-тренером, деятельность которого связана с направленностью реализуемой программы (имеющим стаж работы в данной профессиональной области не менее 3 лет).

##### **4.2. Материально-технические условия**

4.2.1. Технические средства: оборудованный персональными компьютерами, мультимедийной техникой и флипчартом, учебный класс, доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и платформам для практических занятий.

4.2.2. Учебно-методические материалы: Электронные конспекты лекций, шаблоны документов (чек-листы, дорожная карта, шаблоны, скрипты), сборник нормативных актов, видеозаписи экспертных интервью.

#### **5. Оценка качества освоения программы**

##### **5.1. Общие условия проведения итоговой аттестации**

Слушатели допускаются к итоговой аттестации (ИА) после освоения всех модулей и тем программы в объеме, предусмотренном учебным планом.

Итоговая аттестация проводится для проверки форсированности (совершенствования) профессиональных компетенций слушателей.

Качество освоения программы слушателем оценивается комиссией в форме зачет/незачет итоговой работы слушателя на выбор один из двух возможных вариантов:

1 вариант: Подготовка и презентация отчета о внедрении индивидуальной дорожной карты, разработанной и реализованной после окончания изучения второго модуля;

2 вариант: Подготовка и презентация дорожной карты трансформации.

Для подготовки проекта предоставляется Слушателям 7 календарных дней. Защита проекта публичная, перед аттестационной комиссией.

Для защиты слушателю предоставляется 7 минут и 5 минут для ответа на вопросы по проекту.

##### **5.2. Условия выставления «Зачета» при выполнении 1 варианта итогового задания**

При оценивании отчета по реализации дорожной карты, оценивается качество его проработки, реалистичность и применимость в конкретном медицинском учреждении слушателя.

**Таблица соответствия критериев зачета оценивания итоговой работы «Отчет по реализации дорожной карты»:**

Критерий	Оценка «ЗАЧЕТ»	Оценка «НЕЗАЧЕТ»
<b>Блок 1. Структура и полнота отчета</b>		
<b>Наличие всех разделов дорожной карты в отчете</b>	Оценивается соответствие структуре и наличие всех обязательных разделов. цели, этапы, сроки, ответственные, ресурсы, показатели эффективности, анализ рисков, описание результатов.	Разделы пропущены или представлены фрагментарно
<b>Описание контекста медицинского учреждения</b>	Четко описана специфика учреждения (стационар/поликлиника, профиль, размер, кадровые проблемы на старте).	Контекст не описан, работа выглядит шаблонной.
<b>Связность и логика изложения</b>	Отчет легко читается, прослеживается логика «проблема -> план действий -> результат». Единый стиль, грамотность, наличие таблиц и диаграмм, уместных для иллюстрации результатов.	Не прослеживается логика отчета. Отсутствие единого стиля оформления, наглядных таблиц, схем, графиков и пр.
<b>Блок 2. Качество проработки дорожной карты (содержательная часть) Самый важный блок, оценивающий глубину понимания инструментов подбора именно в медицинской сфере.</b>		
<b>Анализ текущей ситуации и постановка цели.</b>	Проведен глубокий анализ «узких» мест в подборе (сроки закрытия вакансий, качество кандидатов, «текучка» на испытательном сроке). Цели SMART.	Цели есть, но анализ поверхностный Цели не связаны с реальными проблемами учреждения.
<b>Адекватность выбранных инструментов специфике медицины.</b>	Слушатель предлагает инструменты с учетом специфики: подбор врачей дефицитных специальностей, работа с молодыми специалистами, поиск среднего медперсонала. Инструменты реалистичны.	Предложены общие, «рыночные» инструменты, которые неприменимы в госучреждении или для медперсонала.
<b>Детализация этапов и сроков.</b>	Дорожная карта разбита на конкретные шаги (например: «1-я неделя: анализ резюме в открытых источниках, 2-я неделя: рассылка писем в	Этапы расплывчаты («улучшить подбор», «внедрить адаптацию» без конкретики).

	профильные вузы»). Сроки реалистичны.	
<b>Блок 3. Анализ реализации и результаты.</b> Оценивается, как слушатель проанализировал процесс выполнения своего плана		
<b>Отчет о выполнении/невыполнении этапов.</b>	Честно и подробно описано, что удалось сделать, а что нет, с указанием причин.	Отчет формальный, написано «все выполнено» без доказательств или без анализа неудач.
<b>Анализ возникших трудностей (рисков).</b>	Описаны реальные сложности внедрения в медицине (сопротивление руководства, нехватка бюджета на зарплату "дорогим" кандидатам, сложность проверки квалификации) и предложены пути их решения.	Трудности не описаны или описана идеальная картинка.
<b>Достигнутые результаты (динамика). (0-10 баллов)</b>	Представлены цифры или качественные изменения (сократили сроки поиска с 60 до 40 дней, наладили контакт с 2 колледжами, закрыли 3 ранее «вечные» вакансии).	Результаты не описаны или не связаны с дорожной картой.
<b>Блок 4. Перспективы и выводы</b>		
<b>4.1. Выводы по итогам внедрения.</b>	Сформулированы четкие выводы, что сработало эффективно в медицинском учреждении, а что требует доработки.	Выводы отсутствуют или формальные.
<b>4.2. План развития и адаптации.</b>	Предложены следующие шаги по развитию системы подбора и интеграции с системой адаптации (что логично вытекает из темы курса).	Предложения отсутствуют.

**Итоговая формула оценки:**

- **ЗАЧЕТ:** Выполнено не менее 70% требований (при условии, что все критические разделы дорожной карты заполнены. Дорожная карта составлена верно проработана глубоко, инструменты подобраны адекватно, адаптированы под специфику медицины, отчет содержит анализ реальных результатов и трудностей. Работа готова к внедрению.
- **НЕЗАЧЕТ:** Работа выполнена формально, носит общий (скачанный из интернета) характер, не учитывает специфику медицинских учреждений, анализ реализации поверхностен либо не содержит анализа результатов.

**5.3. Условия выставления «Зачета» при выполнении 2 варианта итогового задания**

Работа считается выполненной, если она соответствует **трем обязательным условиям:**

- **Наличие всех ключевых разделов:** В дорожной карте отражены все три этапа: поиск, подбор и адаптация. Отсутствие одного из них — автоматический «незачет».
- **Реалистичность и привязка к ЛПУ:** Программа не является теоретическим рефератом, а содержит название конкретного медучреждения и учитывает его специфику (например, нехватку именно узких специалистов или сельскую местность).
- **Наличие измеримых показателей:** Указаны конкретные сроки реализации и ожидаемый результат в цифрах (например, «снижение текучести кадров на 10% к концу года»).

**Таблица соответствия критериев зачета**

Критерий	Оценка «ЗАЧЕТ»	Оценка «НЕЗАЧЕТ»
Соответствие теме	Дорожная карта описывает путь от поиска до адаптации конкретного медперсонала.	Работа носит общий характер или описывает только один процесс (например, только поиск).
Описание контекста медицинского учреждения	Четко описана специфика учреждения (стационар/поликлиника, профиль, размер, кадровые проблемы на старте)	Контекст не описан, работа выглядит шаблонной.
Связность и логика изложения	Отчет легко читается, прослеживается логика «проблема -> план действий -> результат». Единый стиль, грамотность, наличие таблиц и диаграмм, уместных для иллюстрации результатов	Не прослеживается логика отчета. Отсутствие единого стиля оформления, наглядных таблиц, схем, графиков и пр.
<b>Блок 2. Качество проработки дорожной карты (содержательная часть)</b> Самый важный блок, оценивающий глубину понимания инструментов подбора именно в медицинской сфере.		
Анализ текущей ситуации и постановка цели.	Проведен глубокий анализ «узких» мест в подборе (сроки закрытия вакансий, качество кандидатов, «текучка» на испытательном сроке). Цели SMART.	Цели есть, но анализ поверхностный. Цели не связаны с реальными проблемами учреждения.
Адекватность выбранных инструментов	Слушатель предлагает инструменты с учетом специфики: подбор врачей дефицитных специальностей, работа с молодыми	Предложены общие, «рыночные» инструменты, которые неприменимы в госучреждении или для медперсонала или используются только устаревшие

специфике медицины.	специалистами, поиск среднего медперсонала, профстандарты. Предложены современные методы (соцсети, оценка компетенций, наставничество). Инструменты реалистичны.	методы (только объявления в газете/центре занятости).
Детализация этапов и сроков.	Дорожная карта разбита на конкретные шаги (например: «1-я неделя: анализ резюме в открытых источниках, 2-я неделя: рассылка писем в профильные вузы»). Сроки реалистичны.	Этапы расплывчаты («улучшить подбор», «внедрить адаптацию» без конкретики).
Практическая значимость	Мероприятия выполнимы в рамках бюджета и штатного расписания медорганизации.	Предложения оторваны от реальности (например, нереальные бюджеты на рекламу).
Публичная защита	Слушатель понимает логику своей карты и отвечает на вопросы о рисках внедрения.	Слушатель не может пояснить этапы карты или не владеет материалом презентации.

#### Итоговая формула оценки:

- **ЗАЧЕТ:** Выполнено не менее 70% требований (при условии, что все критические разделы дорожной карты заполнены. Дорожная карта составлена верно проработана глубоко, инструменты подобраны адекватно, адаптированы под специфику медицины.
- **НЕЗАЧЕТ:** Работа выполнена формально, носит общий (скачанный из интернета) характер, не учитывает специфику медицинских учреждений. Работа не имеет практической ценности для медорганизации.

#### 5.4. Документы об обучении

Слушателям, успешно освоившим Программу, прошедшим итоговую аттестацию и получившим зачет, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим незачет, а также лицам, освоившим часть программы, выдается справка об обучении или о периоде обучения.

### 6. Рекомендованные информационные источники

1. <https://potok.io/blog/hr-howto/selection-of-medical-personnel/> - Подбор медицинского персонала. Как нанимать врачей и медсестер.

2. <https://archimed.pro/blog/personal-dlya-kliniki-gde-nayti-na-chto-obratit-vnimanie/> - Персонал для клиники: где найти, на что обратить внимание.
3. <https://www.dmt.ru/publications/metod-sherloka-kholmsa-kak-nayti-meditsinskiy-personal/> - Метод Шерлока Холмса: как найти медицинский персонал?
4. [https://jobberry.ru/blogs/metodi\\_poiska\\_sotrudnikov\\_dlya\\_meditsinskih\\_klinik\\_i\\_uchrezhdeniy-728](https://jobberry.ru/blogs/metodi_poiska_sotrudnikov_dlya_meditsinskih_klinik_i_uchrezhdeniy-728) - Методы поиска сотрудников для медицинских клиник и учреждений Jobberry.ru, 2024-11-19.
5. [https://kontur.ru/lp/hr-funnel/blog/53122-servisy\\_rekrutinga\\_instrumenty](https://kontur.ru/lp/hr-funnel/blog/53122-servisy_rekrutinga_instrumenty) - Сервисы рекрутинга: 7 полезных инструментов для подбора персонала, 30 сентября 2024.
6. <https://ryazan.hh.ru/article/29690> - Как не ошибиться с тактикой подбора и выигрывать в борьбе за врачей — кейс сети клиник «Ниармедик», 13 декабря 2021.
7. <https://artmediconsult.ru/poisk-i-podbor-personala-dlya-meditsinskix-kompanij-texnologii-i-rekomendacii/> - Поиск и подбор персонала для медицинских компаний – технологии и рекомендации, дата публикации: 13.10.2022.
8. <https://www.vizavi.ru/blog/effektivnye-hrtehniki-podbora-personala/> - Эффективные HR-техники подбора персонала, дата публикации 5 февраля 2025.
9. <https://ryazan.hh.ru/article/30463> - Новый подход к подбору в медицине: как рекрутеры влияют на развитие бизнеса 22 июня 2022.
10. <https://scilead.ru/article/2216-osobennosti-podbora-i-najma-meditsinskikh-sot> - Особенности подбора и найми медицинских сотрудников в государственные и коммерческие организации. Журнал «Научный лидер» выпуск # 20 (65), май `22
11. <https://leader.orgzdrav.com/practices/privlechenie-i-adaptatsiya-molodykh-spetsialistov> Привлечение и адаптация молодых специалистов.
12. <https://niiioz.ru/news/professionalnaya-adaptatsiya-v-meditsinskikh-organizatsiyakh-podvedomstvennykh-dzm/> Профессиональная адаптация в медицинских организациях, подведомственных ДЗМ.
13. Гарифуллин Т.Ю., Авдеева М.В., Мариничева Г.Н., Гасанова А.В. Проблемы адаптации молодых врачей в период начала трудовой деятельности в первичном звене здравоохранения. Профилактическая медицина. 2024;27(8):13-18
14. Журавлев С.С. Стоп, кадры! Инструменты и техника подбора персонала., 2024 (ЛитРес, Альпина Диджитал).
15. Иванова С.В. 50 советов по рекрутингу. (ЛитРес, Альпина Диджитал).
16. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Володина Н. - Москва : Эксмо, 2009.
17. Беляева Е. No money – no love, или HR без бюджета. (ЛитРес, Альпина Диджитал).

Иванова С.В. 50 советов по нематериальной мотивации. (ЛитРес, Альпина Диджитал).

19. Осовицкая Н. HR-брендинг: лучшие практики десятилетия, 2016.

20. Литвак М., Чердакова В. Рекрутинг - это драйв!: практическое пособие по подбору персонала (ЛитРес, Альпина Диджитал).