



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Федеральное государственное  
автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

**ШКОЛА БИОМЕДИЦИНЫ**

«СОГЛАСОВАНО»

Руководитель ОП

«Организация здравоохранения и общественное  
здоровье»

Кику П.Ф.

«02» февраля 2021 г.



«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Департамента ординатуры и  
непрерывного медицинского  
образования

Бондарь Г.Н.

«02» февраля 2021г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Менеджмент в здравоохранении»**

Специальность 31.08.71 «Организация здравоохранения и общественное здоровье»  
(уровень подготовки кадров высшей квалификации в ординатуре),

программа ординатуры

**Форма подготовки: очная**

курс 2 , 4 семестр

лекции 2 час.

практические занятия 18 час.

лабораторные работы не предусмотрены

всего часов аудиторной нагрузки 20 час.

самостоятельная работа 52 час.

реферативные работы ( )

контрольные работы ( )

зачет 4 семестр курс

экзамен не предусмотрен

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (уровень подготовки кадров высшей квалификации), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 25.08.2014 № 1043.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании Департамента ординатуры и непрерывного медицинского образования. Протокол №5 от 02 февраля 2021г.

Директор Департамента ординатуры и непрерывного медицинского образования  
д.м.н., профессор Бондарь Г.Н.

Составитель: к.м.н., доцент Рассказова В.Н., д.м.н., профессор Кику П.Ф.

**I. Рабочая учебная программа пересмотрена на заседании Департамента:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г. № \_\_\_\_\_

Директор Департамента \_\_\_\_\_  
(подпись) (и.о. фамилия)

**II. Рабочая учебная программа пересмотрена на заседании Департамента:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г. № \_\_\_\_\_

Директор Департамента \_\_\_\_\_  
(подпись) (и.о. фамилия)

## АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Менеджмент в здравоохранении» предназначена для ординаторов, обучающихся по образовательной программе «Организация здравоохранения и общественное здоровье», входит в вариативную часть обязательных дисциплин учебного плана, реализуется на 2 курсе.

При разработке рабочей программы учебной дисциплины использованы Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (уровень подготовки кадров высшей квалификации) по специальности 31.08.71 «Организация здравоохранения и общественное здоровье» (уровень подготовки кадров высшей квалификации)», учебный план подготовки ординаторов по профилю «Организация здравоохранения и общественное здоровье».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа, 2 зачетные единицы.

**Цель курса:** дать ординаторам знания теоретических и практических основ современного эффективного управления, понятия менеджмента, как науки и искусства, без которого невозможно создание эффективного рынка медицинских услуг.

### **Задачи:**

1. Изучить основные концепции и подходы к управлению и самоуправлению медицинских организаций, разработанных наукой и практикой, как за рубежом, так и в нашей стране.
2. Сформировать у врача организатора здравоохранения управленческое мировоззрение, мышление, умения и навыки по принятию и реализации управленческих решений.
3. Изучить современную систему взглядов на менеджмент.
4. Изучить социальные аспекты управления, такие как: лидерство, стиль, мотивация, человек в системе менеджмента и др.

**В результате изучения данной дисциплины у ординаторов формируются следующие универсальные и профессиональные компетенции:**

<b>Код и формулировка компетенции</b>	<b>Этапы формирования компетенции</b>	
УК-2 готовностью к управлению коллективом, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	Принципы, методы и стили управления Лидерство в управлении Управление трудовыми процессами Риск-менеджмент
	Умеет	Применять знания менеджмента и маркетинга для решения ситуационных задач
	Владеет	Навыками планирования и координации деятельности в медицинской организации
ПК-5 готовность к применению основных принципов организации и управления в сфере охраны здоровья граждан, в медицинских организациях и их структурных подразделениях	Знает	Особенности организации управленческой деятельности Основные функции управленческой деятельности Факторы эффективности менеджмента Виды и принципы построения организационных структур Особенности управления лечебно-диагностической и административно -хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельностью Трудовые ресурсы и особенности управления трудовыми ресурсами
	Умеет	Проводить оценку внешней и внутренней среды организации Управлять персоналом медицинской организации Проектировать организационные структуры Разрешать конфликты в организационной среде Оценивать эффективность управленческой деятельности Эффективно делегировать полномочия
	Владеет	Методами и принципами управления Инновационными методами стратегического управления Методиками маркетинговых исследований. Способностью к эффективным внешним и внутренним коммуникациям Навыками эффективного общения и публичных выступлений Методами построения организационных структур

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-8 готовность к оценке экономических и финансовых показателей, применяемых в сфере охраны здоровья граждан	Знает	<p>Основы экономики, маркетинга, планирования и финансирования здравоохранения, менеджмента, инновационных процессов в здравоохранении.</p> <p>Основные направления экономических реформ отечественного здравоохранения.</p> <p>Организацию финансирования медицинских организаций в условиях медицинского страхования.</p> <p>Основы менеджмента в здравоохранении, этапы его развития в России и других странах.</p> <p>Основы маркетинга в здравоохранении, методы регулирования спроса и предложения медицинских услуг в здравоохранении.</p>
	Умеет	<p>Применять элементы менеджмента и маркетинга в деятельности медицинской организации.</p> <p>Анализировать научную и публицистическую литературу, нормативно правовую базу по вопросам экономики здравоохранения.</p> <p>Анализировать внешние и внутренние источники финансирования здравоохранения и медицинской организации</p>
	Владеет	<p>Методикой разработки бизнес-плана</p> <p>Инструментами ведения административного делопроизводства</p> <p>Навыками плано-экономической деятельности в медицинской организации</p> <p>Навыками применения методов экономических оценок для выявления приоритетов развития здравоохранения и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов отрасли</p>

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Модуль 1. Общие принципы менеджмента (2 час.)**

#### **Тема 1. Общая характеристика менеджмента. Постановка целей и планирование в медицинской организации (0,5 час.)**

Развитие теории и практики менеджмента. Внутренняя и внешняя среды организации. Этика менеджмента и социальная ответственность организации. Разработка и внедрение стратегии. Проектирование организации. Мотивация.

#### **Тема 2. Коммуникации в системе управления медицинской организацией (0,5 час.)**

Принятие управленческих решений. Групповая динамика и руководство. Контроль.

**Тема 3. Власть и влияние (0,5 час.)**

Лидерство. Управление человеческими ресурсами. Эффективность управления.

**Тема 4. Основы рационального фармацевтического менеджмента (0,5 час.)**

Понятие о рациональном фармацевтическом менеджменте. Формулярная система.

**II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

**(18 час.)**

**Модуль 2. Управление системой здравоохранения Российской Федерации (18 час.)**

**Тема 1. Управление качеством медицинской помощи (0,5 часа)**

Управление качеством как основа успешной деятельности медицинской организации в условиях рыночной экономики. Эволюция мировых систем управления качеством медицинской помощи.

**Тема 2. Концепция «Всеобщего управления на основе качества» (0,5 часа)**

Внедрение принципов концепции «Всеобщего управления на основе качества» в практику здравоохранения. Цикл системного управления качеством как основа эффективного управления в здравоохранении. «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»

**Тема 3. Статистические методы управления качеством в здравоохранении (0,5 часа)**

Статистические методы управления качеством в здравоохранении.

**Тема 4. Мировые премии по качеству (0,5 часа)**

Общие принципы и отличительные особенности моделей национальных Премий по качеству.

**Тема 5. Постулаты качества Э. Деминга и другие подходы к практической реализации в деятельности медицинской организации (0,5 часа)**

Постулаты качества Э. Деминга и другие подходы к практической реализации в деятельности медицинской организации.

**Тема 6. Кайдзен-технологии (стратегии «постоянных улучшений»), как технологическая основа постоянного совершенствования деятельности медицинской организации (0,5 часа)**

Кайдзен-технологии (стратегии «постоянных улучшений»), как технологическая основа постоянного совершенствования деятельности медицинской организации.

**Тема 7. Международные стандарты качества в здравоохранении Российской Федерации (0,5 часа)**

Международные стандарты качества в здравоохранении Российской Федерации.

**Тема 8. Аудит систем менеджмента качества, область применения в здравоохранении (0,5 часа)**

Аудит систем менеджмента качества, область применения в здравоохранении.

**Тема 9. Интегрированные системы менеджмента в здравоохранении (0,5 часа)**

Интегрированные системы менеджмента в здравоохранении

**Тема 10. Понятие интегрированной системы менеджмента (0,5 часа)** Обеспечение системного управления качеством - ключевая цель построения интегрированных систем менеджмента в медицинской организации.

**Тема 11. Стандарты, устанавливающие требования в области охраны здоровья и безопасности в медицинской организации (0,5 часа)**

Стандарты, устанавливающие требования в области охраны здоровья и безопасности в медицинской организации.

**Тема 12. Стандарты международной объединенной комиссии по аккредитации больниц (0,5 часа)**

Международные программы оценки безопасности и качества медицинской помощи. Цели и содержание стандартов JCI.

Аккредитационный контроль по стандартам JCI в отечественном здравоохранении.

**Тема 13. Инновационные технологии и модели управления качеством в здравоохранении (0,5 часа)**

Инновационные технологии и модели управления качеством в здравоохранении.

**Тема 14. Организация проведения самооценки в медицинской организации (0,5 часа)**

Организация проведения самооценки в медицинской организации. Методы самооценки, практические подходы к выбору.

**Тема 15. Подготовка отчета по самооценке деятельности медицинской организации (0,5 часа)**

Подготовка отчета по самооценке деятельности медицинской организации. Планирование совершенствования деятельности медицинской организации на основе самооценки.

**Тема 16. Лидирующая роль руководства (0,5 часа)**

Лидирующая роль руководства. Подходы к разработке и практической реализации. Политика и стратегия в области качества.

**Тема 17. Обеспечение мотивации, поддержки и поощрения персонала (0,5 часа)**

Обеспечение мотивации, поддержки и поощрения персонала. Методические подходы к практической реализации. Определение и поддержка инноваций и перемен в организации. Практические подходы к реализации.

**Тема 18. Методические подходы к оценке эффективности медицинской организации (0,5 часа)**

Методические подходы к оценке эффективности медицинской организации.

**Тема 19. Подходы к использованию информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности для разработки политики и стратегии медицинской организации, применению управленческих решений в рамках ключевых процессов медицинской деятельности (0,5 часа)**

Подходы к использованию информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности для разработки политики и стратегии медицинской организации, применению управленческих решений в рамках ключевых процессов медицинской деятельности.

**Тема 20. Подходы к формированию «пациент-ориентированной» медицинской организации (0,5 часа)**

Подходы к формированию «пациент-ориентированной» медицинской организации.

**Тема 21. «Система социально – психологического обеспечения» в медицинской организации (0,5 часа)**

Система социально – психологического обеспечения» в медицинской организации. Алгоритмы разработки и практического внедрения.

**Тема 22. Мониторинг «прямого голоса» потребителя (пациента) – анкетирование, интервьюирование, «почта пациента») (0,5 часа)**

Мониторинг «прямого голоса» потребителя (пациента) – анкетирование, интервьюирование, «почта пациента»). Реализация в деятельности медицинской организации.

**Тема 23. Разработка управленческих решений по данным социологических опросов пациентов (0,5 часа)**

Разработка управленческих решений по данным социологических опросов пациентов. Подходы к практической реализации.

**Тема 24. Этический стандарт – основа корпоративной культуры медицинской организации (0,5 часа)**

Этический стандарт – основа корпоративной культуры медицинской организации. Подходы к разработке и внедрению.

**Тема 25. «Процессный подход» - ключевой принцип эффективного управления деятельностью медицинской организации (0,5 часа)**

«Процессный подход» - ключевой принцип эффективного управления деятельностью медицинской организации.

**Тема 26. Ключевые понятия менеджмента, относящиеся к процессному подходу (0,5 часа)**

Ключевые понятия менеджмента, относящиеся к процессному подходу.

**Тема 27. Менеджмент процессов с позиций стандартов ИСО серии 9000 (0,5 часа)**

Цикличность этапов менеджмента процессов: планирование, обеспечение, управление, улучшение процессов. Классификация процессов медицинской организации. Критерии оценки состояния процессов.

**Тема 28. Реализация процессного подхода в обеспечении качества и безопасности медицинской помощи на основе разработки стандартов процессов: клинических путей, технологических карт, планов ведения больных (0,5 часа)**

Реализация процессного подхода в обеспечении качества и безопасности медицинской помощи на основе разработки стандартов процессов: клинических путей, технологических карт, планов ведения больных.

**Тема 29. Мониторинг индикаторов качества лечебно-диагностического процесса – основа обеспечения и управления качеством медицинской помощи с позиций процессного подхода (0,5 часа)**

Мониторинг индикаторов качества лечебно-диагностического процесса – основа обеспечения и управления качеством медицинской помощи с позиций процессного подхода.

**Тема 30. Роль маркетинга в процессе стратегического планирования медицинской организации (0,5 часа)**

Роль маркетинга в процессе стратегического планирования медицинской организации.

**Тема 31. Бизнес-планирование в медицинских организациях (0,5 часа)**

Бизнес-планирование в медицинских организациях.

**Тема 32. Структура и содержание бизнес-плана (0,5 часа)**

Структура и содержание бизнес-плана.

**Тема 33. Методические вопросы разработки бизнес-плана (0,5 часа)**

Методические вопросы разработки бизнес-плана.

**Тема 34. Маркетинговый контроль (0,5 часа)**

Маркетинговый контроль.

**Тема 35. Типы маркетингового контроля (0,5 часа)**

Типы маркетингового контроля.

**Тема 36. Медицинская результативность (0,5 часа)**

Медицинская результативность.

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

В РПУД представлено основное содержание тем, оценочные средства: термины и понятия, необходимые для освоения дисциплины, основные положения; традиционные и инновационные подходы к менеджменту вообще и менеджменту в системе здравоохранения, в частности.

В ходе усвоения курса «**Менеджмент в здравоохранении**» ординатору предстоит проделать большой объем самостоятельной работы, в которую входит подготовка к семинарским занятиям и написание реферата.

Практические занятия помогают ординаторам глубже усвоить учебный материал, приобрести навыки творческой работы над документами и первоисточниками.

Планы практических занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в учебной программе по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо ознакомиться с основными вопросами плана практического занятия и списком рекомендуемой литературы.

Начиная подготовку к практическому занятию, необходимо, прежде всего, обратиться к конспекту лекций, разделам учебников и учебных пособий, чтобы получить общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.

В процессе изучения рекомендованного материала, необходимо понять построение изучаемой книги (темы), выделить основные положения, проследить их логику и тем самым вникнуть в суть изучаемой проблемы.

Необходимо вести записи изучаемого материала в виде конспекта, что, наряду со зрительной, включает и моторную память и позволяет накапливать индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

В процессе подготовки важно сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал и выстраивать алгоритм действий, тщательно продумать свое устное выступление.

На практическом занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно быть убедительным и аргументированным, не допускается и простое чтение конспекта. Важно проявлять собственное отношение к тому, о чем говорится,

высказывать свое личное мнение, понимание, обосновывать его и делать правильные выводы из сказанного. При этом можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание монографий и публикаций, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Ординатор, не успевший выступить на практическом занятии, может предъявить преподавателю для проверки подготовленный конспект и, если потребуется, ответить на вопросы преподавателя по теме семинара для получения зачетной оценки по данной теме.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- характеристика заданий для самостоятельной работы студентов и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

#### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые модули/ разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства – наименование		
			текущий контроль		промежуточная аттестация
1	Модуль 1. Общие принципы менеджмента	УК-2 готовностью к управлению коллективом, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знать принципы, методы и стили управления	опрос Собеседование ПР-4 Реферат ТС Презентация	УО-1 Собеседование Вопросы к зачету 1-21
			Знать понятие лидерство в управлении, управление трудовыми процессами, риск-менеджмент		
			Уметь применять знания менеджмента и маркетинга для решения ситуационных задач	Опрос ПР-1 Тест	индивидуальное задание

			Владеть навыками планирования и координации деятельности медицинской организации	УО-1 Решение ситуационных задач	индивидуальное задание
Модуль 2. Менеджмент в медицинской организации	ПК-5 готовность к применению основных принципов организации и управления в сфере охраны здоровья граждан, в медицинских организациях и их структурных подразделениях	Знать особенности организации управленческой деятельности	Знать основные функции управленческой деятельности	опрос Собеседование ПР-4 Реферат ТС Презентация	УО-1 Собеседование Вопросы к зачету 22-43
		Знать факторы эффективности менеджмента	Знать виды и принципы построения организационных структур		
		Знать особенности управления лечебно-диагностической и административно-хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельностью	Знать трудовые ресурсы и особенности управления трудовыми ресурсами		
			Уметь проводить оценку внешней и внутренней среды организации	Опрос ПР-1 Тест	индивидуальное задание
			Уметь управлять персоналом медицинской организации		
			Уметь проектировать организационные структуры		
			Уметь разрешать конфликты в организационной среде		
			Уметь оценивать эффективность управленческой деятельности		
			Уметь эффективно делегировать полномочия		
			Владеть методами и принципами управления	УО-1 Решение ситуационных задач	индивидуальное задание
			Владеть инновационными		

			<p>методами стратегического управления  Владеть методиками маркетинговых исследований.  Владеть способностью к эффективным внешним и внутренним коммуникациям  Владеть навыками эффективного общения и публичных выступлений  Владеть методами построения организационных структур</p>		
	<p>Модуль 2  Менеджмент в медицинской организации</p>	<p>ПК-8 готовность к оценке экономических и финансовых показателей, применяемых в сфере охраны здоровья граждан</p>	<p>Знать основы экономики, маркетинга, планирования и финансирования здравоохранения, менеджмента, инновационных процессов в здравоохранении.  Знать основные направления экономических реформ отечественного здравоохранения.  Знать организацию финансирования медицинских организаций в условиях медицинского страхования.  Знать основы менеджмента в здравоохранении, этапы его развития в России и других странах.  Знать основы маркетинга в здравоохранении, методы регулирования спроса и предложения медицинских услуг в здравоохранении.</p>	<p>опрос  Собеседование  ПР-4  Реферат  ТС  Презентация</p>	<p>УО-1  Собеседование  Вопросы к зачету  44-64</p>
			<p>Уметь применять элементы менеджмента и маркетинга в</p>	<p>Опрос  ПР-1  Тест</p>	<p>индивидуальное задание</p>

			<p>деятельности медицинской организации.          Уметь анализировать научную и публицистическую литературу, нормативно правовую базу по вопросам экономики здравоохранения.          Уметь анализировать внешние и внутренние источники финансирования здравоохранения и медицинской организации</p>		
			<p>Владеть методикой разработки бизнес-плана          Владеть инструментами ведения административного делопроизводства          Владеть навыками планово-экономической деятельности в медицинской организации          Владеть навыками применения методов экономических оценок для выявления приоритетов развития здравоохранения и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов отрасли</p>	<p>УО-1          Решение ситуационных задач</p>	<p>индивидуальное задание</p>

*примерные виды оценочных средств: собеседование по ситуационным задачам, тестирование письменное или компьютерное, ситуационные задачи, индивидуальные задания, реферат, и др.*

Контрольные и методические материалы, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы представлены в Приложении 2.

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ Основная литература**

1. Короткий С.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Короткий С.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 225 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Мальшина Н.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Мальшина Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Профобразование, 2017.— 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Горбенко Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / Горбенко Л.И., Борис О.А.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 132 с.—

Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66052.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 304с.

<http://znanium.com/catalog/product/492807>

5. Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / Гудилин А.А., Скрябин О.О.— Электрон. текстовые данные.— М.: Издательский Дом МИСиС, 2015.— 82 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Общественное здоровье и здравоохранение [Электронный ресурс] : учебник / Медик В. А., Юрьев В. К. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2016. – 608с.

<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970437100.html>

### **Дополнительная литература**

1. Актуальные вопросы менеджмента в здравоохранении: сборник материалов Межрегиональной научно-практической конференции / Т.В.

Агеева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровская государственная медицинская академия, 2011.— 76 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/6041.html>

2.История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 240 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=188880>

3.Медицинский менеджмент / В.В. Иванов, П.В. Богаченко. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 256 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=260749>

4.Менеджмент в здравоохранении: Учебное пособие / Г.В. Дорошенко, Н.И. Литвинова, Н.А. Пронина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2010. - 160 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=234145>

5.Финансовый менеджмент в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Т. К. Рахыпбеков – Москва.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. - 310 с.  
<http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:731216&theme=FEFU>

6.Леонард Берри, Кент Селтман. Практика управления Mayo Clinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации – Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.

7.Петрова Н.Г., Додонова И.В., Погосян С.Г. Основы медицинского менеджмента и маркетинга. - Фолиант, 2013. – 352 с.

## **VI.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целью проведения практических занятий является закрепление полученных ординаторами на лекциях знаний, моделирование практических ситуаций, а также проверка эффективности самостоятельной работы ординаторов.

Семинар обычно включает устный опрос слушателей по вопросам семинарских занятий. При этом выявляется степень владения ординаторами материалом лекционного курса, базовых учебников, знание актуальных проблем и текущей ситуации в современном образовательном пространстве. Далее выявляется способность ординаторов применять полученные теоретические знания к решению практического или задачи.

Подготовку к практическому занятию целесообразно начинать с повторения материала лекций. При этом следует учитывать, что лекционный курс лимитирован по времени и не позволяет лектору детально рассмотреть все аспекты изучаемого вопроса. Следовательно, требуется самостоятельно расширять познания как теоретического, так и практического характера. В то же время, лекции дают хороший ориентир ординатору для поиска дополнительных материалов, так как задают определенную структуру и логику изучения того или иного вопроса.

В ходе самостоятельной работы ординатору в первую очередь надо изучить материал, представленный в рекомендованной кафедрой и/или преподавателем учебной литературе и монографиях. Следует обратить внимание ординаторов на то обстоятельство, что в библиотечный список включены не только базовые учебники, но и более углубленные источники по каждой теме курса. Последовательное изучение предмета позволяет ординатора сформировать устойчивую теоретическую базу.

Важной составляющей частью подготовки к практическому занятию является работа ординаторов с научными и аналитическими статьями, которые публикуются в специализированных периодических изданиях. Они позволяют расширить кругозор и получить представление об актуальных проблемах, возможных путях их решения и/или тенденциях в исследуемой области.

В качестве завершающего шага по подготовке к практическому занятию следует рекомендовать ординатору ознакомиться с результатами научных исследований, соответствующих каждой теме.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Образовательный процесс по дисциплине проводится в лекционных, компьютерных классах корпуса Школы Биомедицины кампуса ДВФУ, оснащенных компьютерами и мультимедийными системами, с

подключением к общекорпоративной сети ДВФУ и Internet, симуляционный Центр школы Биомедицины ДВФУ.

Материально-техническое обеспечение реализации дисциплины включает в себя аудитории для проведения лекций и практических занятий, оборудованных мультимедийным обеспечением и соответствующие санитарным и противоположным правилам и нормам.

В целях обеспечения специальных условий обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ДВФУ все здания оборудованы пандусами, лифтами, подъемниками, специализированными местами, оснащенными туалетными комнатами, табличками информационно-навигационной поддержки.

#### Практические занятия:

<p>Мультимедийная аудитория: Экран с электроприводом 236*147 см Trim Screen Line; Проектор DLP, 3000 ANSI Lm, WXGA 1280x800, 2000:1 EW330U Mitsubishi; документ-камера CP355AF AVerVision, видеочкамера MP-HD718 Multipix; Подсистема специализированных креплений оборудования CORSA-2007 Tuarex; Подсистема видеокмутации: Подсистема аудиокмутации и звукоусиления: усилитель мощности, беспроводные ЛВС на базе точек доступа 802.11a/b/g/n 2x2 MIMO(2SS).</p>	<p>690922, Приморский край, г. Владивосток, остров Русский, полуостров Саперный, поселок Аякс, 10, Школа биомедицины, ауд. М 419, площадь 74,9 м<sup>2</sup></p>
--	--

Самостоятельная подготовка студентов к практическим занятиям осуществляется в компьютерных классах, оборудованных выходом в интернет

<p>Компьютерный класс на 22 рабочих места: Моноблок HP ProOne 400 All-in-One 19,5 (1600x900), Core i3-4150T, 4GB DDR3-1600 (1x4GB), 1TB HDD 7200 SATA, DVD+/-RW, GigEth, Wi-Fi, BT, usb kbd/mse, Win7Pro (64-bit)+Win8.1Pro(64-bit), 1-1-1 Wty (25 шт.)</p>	<p>690922, Приморский край, г. Владивосток, остров Русский, полуостров Саперный, поселок Аякс, 10, ауд. М612, площадь 47,2 м<sup>2</sup></p>
<p>Моноблок HP ProOne 400 All-in-One 19,5 (1600x900), Core i3-4150T, 4GB DDR3-1600 (1x4GB), 1TB HDD 7200 SATA, DVD+/-</p>	<p>Читальные залы Научной</p>

RW,GigEth,Wi-Fi,BT,usb kbd/mse,Win7Pro (64-bit)+Win8.1Pro(64-bit),1-1-1 Wty Скорость доступа в Интернет 500 Мбит/сек. Рабочие места для людей с ограниченными возможностями здоровья оснащены дисплеями и принтерами Брайля; оборудованы: портативными устройствами для чтения плоскочечатных текстов, сканирующими и читающими машинами видеоувеличителем с возможностью регуляции цветowych спектров; увеличивающими электронными лупами и ультразвуковыми маркировщиками	библиотеки ДВФУ с открытым доступом к фонду (корпус А - уровень 10)
--	---

Практическое обучение проводится на клинических базах.

**Клинические базы:**

Медицинский центр федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет»;

Краевое Государственное Автономное Учреждение Здравоохранения «Владивостокская Клиническая Больница № 2»;

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Краевая клиническая больница № 2» г. Владивосток;

Учреждение Российской академии наук медицинское объединение дальневосточного отделения РАН.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

ШКОЛА БИОМЕДИЦИНЫ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении»

специальность 31.08.71 Организация здравоохранения и общественное  
здоровье (уровень подготовки кадров высшей квалификации в ординатуре),  
программа ординатуры

**Форма подготовки очная**

Владивосток  
2021

Самостоятельная работа включает:

1. Библиотечную и домашнюю работу с учебной литературой и конспектом лекций,
2. Подготовку к практическим занятиям,
3. Выполнение индивидуального задания,
4. Подготовку реферата,
5. Подготовку к тестированию и контрольному собеседованию (зачету).

Порядок выполнения самостоятельной работы студентами определен планом-графиком выполнения самостоятельной работы по дисциплине.

#### **План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата/сроки выполнения</b>	<b>Вид самостоятельной работы</b>	<b>Примерные нормы времени на выполнение (час)</b>	<b>Форма контроля</b>
1	2-6 неделя	Реферат Индивидуальное задание	17 часов	УО-3-Доклад, сообщение
2	7-16 неделя	Презентация по теме реферата Представление результатов индивидуального задания	17 часов	УО-3-Доклад, сообщение
3	17-18 неделя	Подготовка к зачету	18 часов	УО-1- Собеседование ПР-1 – Тест

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы ординатора – осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

Процесс организации самостоятельной работы ординатором включает в себя следующие этапы:

- подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования);
- основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы);
- заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка эффективности программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

В процессе самостоятельной работы ординатор приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа ординаторов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, она планируется студентом самостоятельно. Каждый ординатор самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

Самостоятельная работа ординаторов состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, написания докладов по теме семинарского занятия, подготовки презентаций, выполнения контрольной работы, рефератов.

Преподаватель предлагает каждому ординатору индивидуальные и дифференцированные задания. Некоторые из них могут осуществляться в группе (например, подготовка доклада и презентации по одной теме могут делать несколько ординаторов с разделением своих обязанностей – один готовит научно-теоретическую часть, а второй проводит анализ практики).

Одним из необходимых компонентов успешного освоения курса является написание реферата.

Самостоятельная работа ординаторов подразумевает подготовку к практическим занятиям, самостоятельный информационный поиск.

### **Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

По мере освоения материала по тематике дисциплины предусмотрено выполнение самостоятельной работы ординаторов по сбору и обработке литературного материала для расширения области знаний по изучаемой дисциплине, что позволяет углубить и закрепить конкретные практические знания, полученные на аудиторных занятиях. Для изучения и полного освоения программного материала по дисциплине используется учебная, справочная и другая литература, рекомендуемая настоящей программой, а также профильные периодические издания.

При самостоятельной подготовке к занятиям ординаторы конспектируют материал, самостоятельно изучают вопросы по пройденным темам, используя при этом учебную литературу из предлагаемого списка, периодические печатные издания, научную и методическую информацию, базы данных информационных сетей (Интернет и др.).

Самостоятельная работа складывается из таких видов работ как изучение материала по учебникам, справочникам, видеоматериалам и презентациям, а также прочим достоверным источникам информации; подготовка к зачету. Для закрепления материала достаточно, перелистывая конспект или читая его, мысленно восстановить материал. При необходимости обратиться к рекомендуемой учебной и справочной литературе, записать непонятные моменты в вопросах для уяснения их на предстоящем занятии.

Подготовка к практическим занятиям. Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) Повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) Углубление знаний по теме. Необходимо имеющийся материал в лекциях, учебных пособиях дифференцировать в соответствии с пунктами

плана практического занятия. Отдельно выписать неясные вопросы, термины. Лучше это делать на полях конспекта лекции или учебного пособия. Уточнение надо осуществить при помощи справочной литературы (словари, энциклопедические издания и т.д.);

3) Составление развернутого плана выступления, или проведения расчетов, решения задач, упражнений и т.д. При подготовке к практическим занятиям студенты конспектируют материал, готовятся ответы по приведенным вопросам по темам практических занятий. Дополнительно к практическому материалу студенты самостоятельно изучают вопросы по пройденным темам, используя при этом учебную литературу из предлагаемого списка, периодические печатные издания, научную и методическую информацию, базы данных информационных сетей (Интернет и др.).

### **Требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы**

Специальных требований к предоставлению и оформлению результатов данной самостоятельной работы нет.

### **Методические рекомендации по написанию и оформлению реферата**

Реферат – творческая деятельность студента, которая воспроизводит в своей структуре научно–исследовательскую деятельность по решению теоретических и прикладных проблем в определённой отрасли научного знания. В силу этого курсовая работа является важнейшей составляющей учебного процесса в высшей школе.

Реферат, являясь моделью научного исследования, представляет собой самостоятельную работу, в которой ординатор решает проблему теоретического или практического характера, применяя научные принципы и методы данной отрасли научного знания. Результат данного научного поиска может обладать не только субъективной, но и объективной научной новизной, и поэтому может быть представлен для обсуждения научной

общественности в виде научного доклада или сообщения на научно-практической конференции, а также в виде научной статьи.

Реферат предполагает приобретение навыков построения делового сотрудничества, основанного на этических нормах осуществления научной деятельности. Целеустремлённость, инициативность, бескорыстный познавательный интерес, ответственность за результаты своих действий, добросовестность, компетентность – качества личности, характеризующие субъекта научно-исследовательской деятельности, соответствующей идеалам и нормам современной науки.

Реферат – это самостоятельная учебная и научно-исследовательская деятельность ординатора. Преподаватель оказывает помощь консультативного характера и оценивает процесс и результаты деятельности. Он предоставляет примерную тематику реферативных работ, уточняет совместно с ординатором проблему и тему исследования, помогает спланировать и организовать научно-исследовательскую деятельность, назначает время и минимальное количество консультаций.

Преподаватель принимает текст реферата на проверку не менее чем за десять дней до защиты.

Традиционно сложилась определенная структура реферата, основными элементами которой в порядке их расположения являются следующие:

1. Титульный лист.
2. Задание.
3. Оглавление.
4. Перечень условных обозначений, символов и терминов (если в этом есть необходимость).
5. Введение.
6. Основная часть.
7. Заключение.
8. Библиографический список.
9. Приложения.

На титульном листе указываются: учебное заведение, выпускающая кафедра, автор, преподаватель, тема исследования, место и год выполнения реферата.

Название реферата должно быть по возможности кратким и полностью соответствовать ее содержанию.

В оглавлении (содержании) отражаются названия структурных частей реферата и страницы, на которых они находятся. Оглавление целесообразно разместить в начале работы на одной странице.

Наличие развернутого введения – обязательное требование к реферату. Несмотря на небольшой объем этой структурной части, его написание вызывает значительные затруднения. Однако именно качественно выполненное введение является ключом к пониманию всей работы, свидетельствует о профессионализме автора.

Таким образом, введение – очень ответственная часть реферата. Начинаться должно введение с обоснования актуальности выбранной темы. В применении к реферату понятие «актуальность» имеет одну особенность. От того, как автор реферата умеет выбрать тему и насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения современности и социальной значимости, характеризует его научную зрелость и профессиональную подготовленность.

Кроме этого во введении необходимо вычленить методологическую базу реферата, назвать авторов, труды которых составили теоретическую основу исследования. Обзор литературы по теме должен показать основательное знакомство автора со специальной литературой, его умение систематизировать источники, критически их рассматривать, выделять существенное, определять главное в современном состоянии изученности темы.

Во введении отражаются значение и актуальность избранной темы, определяются объект и предмет, цель и задачи, хронологические рамки исследования.

Завершается введение изложением общих выводов о научной и практической значимости темы, степени ее изученности и обеспеченности источниками, выдвижением гипотезы.

В основной части излагается суть проблемы, раскрывается тема, определяется авторская позиция, в качестве аргумента и для иллюстраций выдвигаемых положений приводится фактический материал. Автору необходимо проявить умение последовательного изложения материала при одновременном его анализе. Предпочтение при этом отдается главным фактам, а не мелким деталям.

Реферат заканчивается заключительной частью, которая так и называется «заключение». Как и всякое заключение, эта часть реферата выполняет роль вывода, обусловленного логикой проведения исследования, который носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении. Именно здесь содержится так называемое «выводное» знание, которое является новым по отношению к исходному знанию. Заключение может включать предложения практического характера, тем самым, повышая ценность теоретических материалов.

Итак, в заключении реферата должны быть: а) представлены выводы по итогам исследования; б) теоретическая и практическая значимость, новизна реферата; в) указана возможность применения результатов исследования. После заключения принято помещать библиографический список использованной литературы. Этот список составляет одну из существенных частей реферата и отражает самостоятельную творческую работу автора реферата.

Список использованных источников помещается в конце работы. Он оформляется или в алфавитном порядке (по фамилии автора или названия книги), или в порядке появления ссылок в тексте письменной работы. Во

всех случаях указываются полное название работы, фамилии авторов или редактора издания, если в написании книги участвовал коллектив авторов, данные о числе томов, название города и издательства, в котором вышла работа, год издания, количество страниц.

### **Методические рекомендации для подготовки презентаций**

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader, LaTeX-овский пакет beamer. Самая простая программа для создания презентаций – Microsoft PowerPoint. Для подготовки презентации необходимо обработать информацию собранную при написании реферата.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда. Образы – в отличие от иллюстраций – метафора. Их назначение – вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. Диаграмма – визуализация количественных и качественных связей. Их используют для

убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. Таблица – конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение – структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

#### *Практические советы по подготовке презентации*

- печатный текст + слайды + раздаточный материал готовятся отдельно;
- слайды – визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации – устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- рекомендуемое число слайдов 17-22;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал – должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

#### **Критерии оценки реферата**

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

**Новизна текста:** а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных,

внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

**Степень раскрытия сущности вопроса:** а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

**Обоснованность выбора источников:** а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

**Соблюдение требований к оформлению:** а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

**Рецензент должен четко сформулировать** замечание и вопросы, желательно со ссылками на работу (можно на конкретные страницы работы), на исследования и фактические данные, которые не учёл автор.

**Рецензент может также указать:** обращался ли студент к теме ранее (рефераты, письменные работы, творческие работы, олимпиадные работы и пр.) и есть ли какие-либо предварительные результаты; как выпускник вёл работу (план, промежуточные этапы, консультация, доработка и переработка написанного или отсутствие чёткого плана, отказ от рекомендаций руководителя).

**Ординатор** представляет реферат на рецензию не позднее чем за неделю до защиты. Рецензентом является преподаватель. Опыт показывает, что целесообразно ознакомить студента с рецензией за несколько дней до

защиты. Оппонентов назначает преподаватель из числа ординаторов. Для устного выступления ординатору достаточно 10-20 минут (примерно столько времени отвечает по билетам на экзамене).

**Оценка 5 ставится**, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**Оценка 4** – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**Оценка 3** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

**Оценка 2** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

**Оценка 1** – реферат ординатором не представлен.

### **Темы докладов и рефератов**

По дисциплине 24 часа самостоятельной работы, в рамках этих часов выполняется реферат на одну из предложенных тем.

#### **Рефераты**

1. Эволюция научной мысли в области менеджмента.
2. Целевое управление медицинской организацией: достоинства и недостатки.

3. Неформальная структура организации и ее влияние на производственные процессы
4. Причины конфликтов в организациях и роль менеджера в их разрешении.
5. Американский и японский менеджмент: сравнительная характеристика.
6. Проблема оценки эффективности труда менеджера и подходы к ее решению.
7. Факторы, определяющие современный контекст менеджмента
8. Негативные и позитивные функции конфликтов
9. Информационные подходы к управлению конфликтами. Теория игр.
10. Производственные и трудовые конфликты. Особенности управления конфликтами.
11. Инновационные конфликты. Особенности управления конфликтами.
12. Общая характеристика переговоров. Переговоры как способ разрешения конфликта.
13. Динамика переговоров. Стратегия ведения переговоров.
14. Тактические приемы ведения переговоров. Посредничество в переговорном процессе.

### **Критерии оценки самостоятельной работы ординаторов**

*Оценивание самостоятельных работ* проводится по критериям:

- полнота и качество выполненных заданий;
- владение методами и приемами компьютерного моделирования в исследуемых вопросах, применение инструментария программных средств;
- качество оформления отчета, использование правил и стандартов оформления текстовых и электронных документов;
- использование данных отечественной и зарубежной литературы, источников Интернет, информации нормативно - правового характера и передовой практики;

- отсутствие фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы.

При оценке знаний ординаторов учитывается не только объем знаний, но, прежде всего, качество усвоения материала, понимание логики учебной дисциплины, оцениваются умение свободно, грамотно, логически стройно излагать изученное, способность аргументировано защищать собственную точку зрения.

На «отлично» оцениваются ответ по самостоятельным заданиям, в котором системно, логично и последовательно изложен материал.

Оценка «хорошо» предполагает знание материала и способность сделать самостоятельные выводы, комментировать излагаемый материал; ответ с незначительными недочетами.

На «удовлетворительно» оценивается усвоение материала, когда ординатор недостаточно глубоко изучил некоторые разделы, допускает нечеткие формулировки, дает неполные ответы.

«Неудовлетворительно» ставится в случае, когда ординатор не знает значительной части учебного материала, допускает существенные ошибки; знания носят бессистемный характер.

#### **• Критерии оценки реферата**

- 100-86 баллов («отлично») выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области.

- 85-76 баллов («хорошо») - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для

аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.

- 75-61 балл («удовлетворительно») - обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы.

- 60-50 баллов («неудовлетворительно») - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Дальневосточный федеральный университет»**

(ДВФУ)

---

**ШКОЛА БИОМЕДИЦИНЫ**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении»**

Специальность 31.08.71 «Организация здравоохранения и общественное  
здоровье» (уровень подготовки кадров высшей квалификации в ординатуре),  
программа ординатуры

**Форма подготовки очная**

**Владивосток  
2021**

## Паспорт ФОС

Заполняется в соответствии с Положением о фондах оценочных средств образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры ДВФУ, утвержденным приказом ректора от 12.05.2015 №12-13-850.

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
УК-2 готовностью к управлению коллективом, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	Принципы, методы и стили управления Лидерство в управлении Управление трудовыми процессами Риск-менеджмент
	Умеет	Применять знания менеджмента и маркетинга для решения ситуационных задач
	Владеет	Навыками планирования и координации деятельности в медицинской организации
ПК-5 готовность к применению основных принципов организации и управления в сфере охраны здоровья граждан, в медицинских организациях и их структурных подразделениях	Знает	Особенности организации управленческой деятельности Основные функции управленческой деятельности Факторы эффективности менеджмента Виды и принципы построения организационных структур Особенности управления лечебно-диагностической и административно -хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельностью Трудовые ресурсы и особенности управления трудовыми ресурсами
	Умеет	Проводить оценку внешней и внутренней среды организации Управлять персоналом медицинской организации Проектировать организационные структуры Разрешать конфликты в организационной среде Оценивать эффективность управленческой деятельности Эффективно делегировать полномочия
	Владеет	Методами и принципами управления Инновационными методами стратегического управления Методиками маркетинговых исследований. Способностью к эффективным внешним и внутренним коммуникациям Навыками эффективного общения и публичных выступлений Методами построения организационных структур

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-8 готовность к оценке экономических и финансовых показателей, применяемых в сфере охраны здоровья граждан	Знает	<p>Основы экономики, маркетинга, планирования и финансирования здравоохранения, менеджмента, инновационных процессов в здравоохранении.</p> <p>Основные направления экономических реформ отечественного здравоохранения.</p> <p>Организацию финансирования медицинских организаций в условиях медицинского страхования.</p> <p>Основы менеджмента в здравоохранении, этапы его развития в России и других странах.</p> <p>Основы маркетинга в здравоохранении, методы регулирования спроса и предложения медицинских услуг в здравоохранении.</p>
	Умеет	<p>Применять элементы менеджмента и маркетинга в деятельности медицинской организации.</p> <p>Анализировать научную и публицистическую литературу, нормативно правовую базу по вопросам экономики здравоохранения.</p> <p>Анализировать внешние и внутренние источники финансирования здравоохранения и медицинской организации</p>
	Владеет	<p>Методикой разработки бизнес-плана</p> <p>Инструментами ведения административного делопроизводства</p> <p>Навыками планово-экономической деятельности в медицинской организации</p> <p>Навыками применения методов экономических оценок для выявления приоритетов развития здравоохранения и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов отрасли</p>

## КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые модули/ разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства – наименование		
			текущий контроль		промежуточная аттестация
1	Модуль 1. Общие принципы менеджмента	УК-2 готовностью к управлению коллективом, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знать принципы, методы и стили управления Знать понятие лидерство в управлении, управление трудовыми процессами, риск-менеджмент	опрос Собеседование ПР-4 Реферат ТС Презентация	УО-1 Собеседование Вопросы к зачету 1-21
			Уметь применять знания менеджмента и маркетинга для решения ситуационных задач	Опрос ПР-1 Тест	индивидуальное задание

			Владеть навыками планирования и координации деятельности медицинской организации	УО-1 Решение ситуационных задач	индивидуальное задание
Модуль 2. Менеджмент в медицинской организации	ПК-5 готовность к применению основных принципов организации и управления в сфере охраны здоровья граждан, в медицинских организациях и их структурных подразделениях	Знать особенности организации управленческой деятельности	Знать основные функции управленческой деятельности	опрос Собеседование ПР-4 Реферат ТС Презентация	УО-1 Собеседование Вопросы к зачету 22-43
		Знать факторы эффективности менеджмента	Знать виды и принципы построения организационных структур		
		Знать особенности управления лечебно-диагностической и административно-хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельностью	Знать трудовые ресурсы и особенности управления трудовыми ресурсами		
			Уметь проводить оценку внешней и внутренней среды организации	Опрос ПР-1 Тест	индивидуальное задание
			Уметь управлять персоналом медицинской организации		
			Уметь проектировать организационные структуры		
			Уметь разрешать конфликты в организационной среде		
			Уметь оценивать эффективность управленческой деятельности		
			Уметь эффективно делегировать полномочия		
			Владеть методами и принципами управления	УО-1 Решение ситуационных задач	индивидуальное задание
			Владеть инновационными		

			<p>методами стратегического управления  Владеть методиками маркетинговых исследований.  Владеть способностью к эффективным внешним и внутренним коммуникациям  Владеть навыками эффективного общения и публичных выступлений  Владеть методами построения организационных структур</p>		
	<p>Модуль 2  Менеджмент в медицинской организации</p>	<p>ПК-8 готовность к оценке экономических и финансовых показателей, применяемых в сфере охраны здоровья граждан</p>	<p>Знать основы экономики, маркетинга, планирования и финансирования здравоохранения, менеджмента, инновационных процессов в здравоохранении.  Знать основные направления экономических реформ отечественного здравоохранения.  Знать организацию финансирования медицинских организаций в условиях медицинского страхования.  Знать основы менеджмента в здравоохранении, этапы его развития в России и других странах.  Знать основы маркетинга в здравоохранении, методы регулирования спроса и предложения медицинских услуг в здравоохранении.</p>	<p>опрос  Собеседование  ПР-4  Реферат  ТС  Презентация</p>	<p>УО-1  Собеседование  Вопросы к зачету  44-64</p>
			<p>Уметь применять элементы менеджмента и маркетинга в</p>	<p>Опрос  ПР-1  Тест</p>	<p>индивидуальное задание</p>

			<p>деятельности медицинской организации. Уметь анализировать научную и публицистическую литературу, нормативно правовую базу по вопросам экономики здравоохранения. Уметь анализировать внешние и внутренние источники финансирования здравоохранения и медицинской организации</p>		
			<p>Владеть методикой разработки бизнес-плана Владеть инструментами ведения административного делопроизводства Владеть навыками плано-экономической деятельности в медицинской организации Владеть навыками применения методов экономических оценок для выявления приоритетов развития здравоохранения и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов отрасли</p>	УО-1 Решение ситуационных задач	индивидуальное задание

*примерные виды оценочных средств: собеседование по ситуационным задачам, тестирование письменное или компьютерное, ситуационные задачи, индивидуальные задания, реферат, и др.*

### **Шкала оценивания уровня сформированности компетенций**

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		критерии	показатели	Баллы
УК-2 готовностью к управлению коллективом, толерантно воспринимать	знает (пороговый уровень)	Принципы, методы и стили управления	Знание методик исследования лидерства в управлении	Сформированное знание системы управления трудовыми процессами. Риск-менеджмент	65-71

социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	умеет (продвинутый)	Использовать знания менеджмента для решения ситуационных задач	Умение применять знания менеджмента и маркетинга в работе структурных подразделений	Готов и умеет применить знания менеджмента и маркетинга в практической работе медицинской организации	71-84
	Владеет (высокий)	Методикой планирования медицинской организации	Навыками определения стиля и методов руководства в медицинской организации	Применение навыков планирования и координации деятельности в медицинской организации	85-100
ПК-5 готовность к применению основных принципов организации и управления в сфере охраны здоровья граждан, в медицинских организациях и их структурных подразделениях	знает (пороговый уровень)	Особенности организации управленческой деятельности. Основные функции управленческой деятельности	Имеет представление о факторах эффективности менеджмента. Виды и принципы построения организационных структур	Знает главные особенности управления лечебно-диагностической и административно-хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельностью. Трудовые ресурсы и особенности управления трудовыми ресурсами.	65-71
	умеет (продвинутый)	Проводить оценку внешней и внутренней среды организации Управлять персоналом медицинской организации	Проектировать организационные структуры Разрешать конфликты в организационной среде	Готов и умеет оценивать эффективность управленческой деятельности. Эффективно делегировать полномочия	71-84
	владеет (высокий)	Методами и принципами управления Инновационным и методами стратегического управления	Методиками маркетинговых исследований. Способностью к эффективным внешним и внутренним коммуникациям	Навыками эффективного общения и публичных выступлений Методами построения организационных структур	85-100
ПК-8 готовность к оценке	знает (пороговый уровень)	Основы экономики,	Основные направления	Основы менеджмента в	65-71

экономических и финансовых показателей, применяемых в сфере охраны здоровья граждан		маркетинга, планирования и финансирования здравоохранения, менеджмента, инновационных процессов в здравоохранении.	экономических реформ отечественного здравоохранения. Организацию финансирования медицинских организаций в условиях медицинского страхования.	здравоохранении, этапы его развития в России и других странах. Основы маркетинга в здравоохранении, методы регулирования спроса и предложения медицинских услуг в здравоохранении	
	умеет (продвинутый)	Применять элементы менеджмента и маркетинга в деятельности медицинской организации.	Анализировать научную и публицистическую литературу, нормативно правовую базу по вопросам экономики здравоохранения.	Анализировать внешние и внутренние источники финансирования здравоохранения и медицинской организации	71-84
	владеет (высокий)	Методикой разработки бизнес-плана Инструментами ведения административного делопроизводства	Навыками плано-экономической деятельности в медицинской организации	Навыками применения методов экономических оценок для выявления приоритетов развития здравоохранения и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов отрасли	85-100

**Методические рекомендации, определяющие процедуры  
оценивания результатов освоения дисциплины**

**Текущая аттестация ординаторов.** Проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Проводится в форме контрольных мероприятий: защиты контрольной работы, собеседования по оцениванию фактических результатов обучения ординаторов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний (опрос);
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (коллоквиум);
- результаты самостоятельной работы.

**Промежуточная аттестация ординаторов.** Проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Предусматривает учет результатов всех этапов освоения курса. При условии успешно пройденных двух этапов текущей аттестации, ординатору выставляется промежуточная аттестация (зачет, экзамен).

**Зачетно-экзаменационные материалы.** При оценке знаний ординаторов промежуточным контролем учитывается объем знаний, качество их усвоения, понимание логики учебной дисциплины, место каждой темы в курсе. Оцениваются умение свободно, грамотно, логически стройно излагать изученное, способность аргументировано защищать собственную точку зрения.

### **Вопросы для оценки предварительных компетенций**

1. Основы управления в условиях рыночных отношений и конкуренции.
2. Законы и принципы управления.
3. Системный подход в управлении.
4. Основные формы структуры управления: линейная, функциональная, штабная. Этапы процесса управления, их характеристика.
5. Методы управления (организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические).

6. Функции руководителя медицинского учреждения и организация его труда.
7. Автоматизированные системы сбора и обработки медицинской информации.
8. Понятие имиджа и репутации организации.
9. Понятие корпоративной культуры.
10. Стиль менеджмента и культура управления.

**Критерии выставления оценки ординатору на зачете  
по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении»**

Оценка зачета	Требования к сформированным компетенциям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется ординатору, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется ординатору, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями отвечает на поставленные вопросы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

**Контрольные тесты** предназначены для ординаторов, изучающих курс «Менеджмент в здравоохранении». Тесты необходимы как для контроля знаний в процессе текущей промежуточной аттестации, так и для оценки знаний, результатом которой может быть выставление зачета.

При работе с тестами ординатору предлагается выбрать один вариант ответа из трех – четырех предложенных. В то же время тесты по своей сложности неодинаковы. Среди предложенных имеются тесты, которые содержат несколько вариантов правильных ответов. Ординатору необходимо указать все правильные ответы.

Тесты рассчитаны как на индивидуальное, так и на коллективное их решение. Они могут быть использованы в процессе и аудиторных занятий, и самостоятельной работы. Отбор тестов, необходимых для контроля знаний в процессе промежуточной аттестации производится каждым преподавателем индивидуально.

Результаты выполнения тестовых заданий оцениваются преподавателем по пятибалльной шкале для выставления аттестации или по системе «зачет» – «не зачет». Оценка «отлично» выставляется при правильном ответе на более чем 90% предложенных преподавателем тестов. Оценка «хорошо» – при правильном ответе на более чем 70% тестов. Оценка «удовлетворительно» – при правильном ответе на 50% предложенных ординатору тестов.

### **Индивидуальное задание**

Формируется индивидуальная задача совместно с ординатором по теме занятия

Критерии оценки

Зачтено – ординатор выполнил индивидуальное задание

Не зачтено – ординатор не смог выполнить индивидуальное задание

### **Примеры ситуационных**

#### **задач Ситуационная задача № 1**

Сергей Иванович, декан ординатуры и непрерывного медицинского образования, вызывает некоторых ординаторов для беседы и согласования тем выпускных дипломных работ. С этой целью он поручает секретарю связаться с этими студентами и пригласить их в деканат в соответствии со своим графиком на определенный день и час. Однажды, в конце дня, секретарь сообщила ему о том, что приехала из другого города, вызванная им для беседы ординатор. Однако декан в это время проводил запланированное собеседование с другим ординатором. Во время встречи состоялся такой

разговор: «Здравствуйте, Светлана Алексеевна (раздраженно). Я планировал нашу встречу на завтра. Я сегодня не располагаю временем для беседы с Вами». Светлана (растерянно): «Сергей Иванович, на прошлой неделе Вы отправили мне сообщение по электронной почте, в котором назначили собеседование на сегодняшний день». Сергей Иванович (с раздраженным видом): «Иногда я посылаю сообщения по электронной почте, а иногда оставляю сообщения на автоответчике. Вы прослушали автоответчик?». Светлана: «Но у меня нет автоответчика». Сергей Иванович: «Трудно уследить, у кого какое оборудование, чтобы можно было вовремя связаться. Что было написано в Вашем электронном сообщении?». Светлана: «Что встреча по согласованию темы дипломной работы состоится 26 февраля в 15:30». Сергей Иванович: «Сейчас я посмотрю, какое сообщение я просил Вам отправить. Мне кажется, что произошла какая-то накладка. Ну, конечно же, вот эта бумажка. Я просил секретаршу пригласить Вас на собеседование 27 февраля в 15:30. В Вашем сообщении перепутана дата. Вы не возражаете, если мы перенесем встречу на завтра?» Светлана: «Это будет сложно, т.к. придется менять билет на поезд, однако я сделаю всё необходимое, чтобы прийти завтра, поскольку тема моей дипломной работы для меня очень важна».

**Из каких компонентов состоит модель связи?**

**Какие компоненты коммуникационной модели были задействованы для того, чтобы Светлана получила сообщение?**

**Какие коммуникационные преграды Вы можете назвать?**

**Эталон ответа к задаче № 1**

Компоненты связи:

Отправитель, сообщение, канал, передача, получатель, интерпретация, обратная связь.

Отправитель (Сергей Иванович через секретаршу), сообщение (информация о встрече), электронная почта (канал) и автоответчик (который

отсутствовал у Светланы), передача сообщения (отсутствие автоответчика у получателя), интерпретация, обратная связь (Светлана пришла на встречу в другое время). В данной ситуации возможны два варианта искажения сообщения: а) ошиблась секретарь; б) Светлана перепутала даты преднамеренно или не преднамеренно, однако не уточнила дату и время накануне.

Коммуникационные преграды в организации: фильтрация, различия в статусе, различия в целях подразделений, специализация труда, дефицит времени, перегрузка информационных потоков. Личностные преграды: эмоции, языковые и культурные различия, различия в восприятии, шаблоны, защитные механизмы, эффект ореола, семантика, недоверие, неправильный выбор канала связи.

## **Ситуационная задача № 2**

После окончания факультета «Медицинская биофизика» с дипломом с отличием и получения квалификации менеджера, Александра вслед за мужем, который устроился на работу в Московскую фирму, также переезжает в Москву. Сидеть дома ей не очень хочется, она усиленно ищет работу и находит объявление следующего содержания, что во вновь открывающийся российско-американский лечебно-диагностический центр требуются менеджеры с высшим медицинским образованием. Т.к. в свое время она окончила школу с углубленным изучением английского языка и постоянно совершенствовала его в студенческие годы, она, посоветовавшись с мужем, принимает решение отправиться на собеседование.

Если бы вы были менеджером по кадрам этой фирмы, кого бы Вы предпочли?

1. Александру.
2. Опытного российского менеджера без медицинского образования.
3. Иностранного менеджера.

Объясните свой выбор.

### **Эталон ответа к задаче 2:**

1. Александру. Преимущества: Бакалавр с медицинским образованием и знанием языка, недостаток – отсутствие опыта и соответственно, рекомендаций. Наиболее оптимальное решение – принять на работу с испытательным сроком после интервью.

2. Недостаток: проще наработать опыт управления, чем приобрести медицинские познания, которые очень необходимы при такой работе.

3. Недостаток: пребывание иностранных специалистов очень дорого обходится иностранным компаниям. Присутствие иностранных специалистов ведет к конфликтам между ними и российским персоналом по причине разницы в зарплате. Кроме того, при работе с российскими пациентами необходимо учитывать менталитет и особенности Российской системы здравоохранения.

### **Ситуационная задача 3**

Ранняя весна. Главный врач отдал распоряжение о проведении субботника по уборке территории. Сотрудники с неохотой приняли информацию и постепенно стали находить всевозможные причины, чтобы не участвовать в данном мероприятии. В итоге, в назначенный день на уборку территории вышли восемь человек вместо 46. Почему так произошло?

### **Эталон ответа к задаче 3**

Главный врач должен показать личным примером важность данного мероприятия (сам выйти на субботник). У сотрудников следует повысить мотивацию к физическому труду путем морального поощрения: по окончании уборки территории провести конкурс «Лучший на субботнике» с вручением почетных грамот и объявлением благодарностей.

Так же администрации необходимо продумать вопрос об улучшении

организации проведения субботника (например, музыкальное сопровождение, горячий чай, бутерброды и т.д.).

#### **Ситуационная задача 4**

В коллективах структурных подразделений крупной медицинской организации в результате сложных условий работы нарастает психологическая напряженность. Она сопровождается ухудшением исполнительской дисциплины сотрудников, снижением количественных и качественных показателей работы отделений. В связи с недостатками в работе персонала увеличилось число обоснованных и необоснованных жалоб от пациентов и их родственников. Несколько сотрудников уволились по собственному желанию. Все это повлекло за собой формирование конфликтной ситуации, направленной против администрации медицинской организации. Стремясь не допустить дальнейшего развития конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации.

Какие действия может принять администрация для разрешения возникшего в медицинском учреждении организационного конфликта? Обоснуйте целесообразность использования того или иного способа урегулирования данного конфликта (достоинства и недостатки).

#### **Эталон ответа к задаче 4**

1. Средства убеждения. Этот способ предпочтителен в случае, если конфликтующая сторона готова действовать иначе в результате осознания, что изменение ситуации полезно для нее самой. Основным преимуществом этого способа является гибкость и доверительность.

2. Навязывание норм. Это институциональный подход, опирающийся на традиции, ценности и интересы общества. Главное преимущество метода заключается в возможности предсказания поведения соперников, недостаток – в отсутствии достаточной гибкости.

3. Материальное стимулирование. Обычно применяется в случае далеко зашедшего конфликта. Стимулирование позволяет создать тот

минимум доверия, на основе которого вырабатывается приемлемое решение конфликта. Преимущество способа в его гибкости. Недостатком является малое практическое применение, относительная безрезультативность и слабая нормативность.

4. Использование власти. Применяется только ситуативно и только посредством негативных санкций (запугивание или фактическое применение силы). На практике применяется в сочетании с предыдущими способами.

### **Ситуационная задача 5**

Руководитель медицинской организации должен принять важное решение по назначению нового заведующего структурным подразделением больницы взамен ранее уволившегося. При отборе и принятии на работу нового сотрудника главным требованием являлась компетентность специалиста в своей области. Основная задача заключалась в привлечении на замещение вакантной должности компетентных работников. В результате на данное вакантное место имеется несколько претендентов.

Какие действия должны быть предприняты главным врачом для отбора среди них наиболее подходящих?

### **Эталон ответа к задаче 5**

- четкое определение требований к выполнению данной работы и функциональных обязанностей специалиста путем тщательного анализа задач и предполагаемой ответственности;
- детальное описание требуемых качеств специалиста;
- принятие решения о внутреннем или внешнем наборе кадров;
- ознакомление с полученными заявками и проведение собеседования;
- выбор кандидата на основе результатов собеседований, тестов и рекомендаций.

### **Ситуационная задача 6**

Вы приступили к работе в должности главного врача поликлиники. С коллективом Вы стараетесь быть доброжелательны, ненавязчиво давать советы, подчеркивая, что ждете от своих подчиненных предложений и ответной инициативы. Однако вместо ожидаемой активности и заинтересованности Вы сталкиваетесь с трудностями в установлении деловых контактов и неудовлетворительной дисциплиной. Определите свой стиль руководства, установите причины, не позволяющие применять его. Какой стиль руководства наиболее предпочтителен в данном коллективе? Обоснуйте применение этого стиля.

#### **Эталон ответа к задаче 6**

Стиль руководства – демократический, невозможность его применения связана с отсутствием инициативы, трудовой дисциплины и общей незрелости коллектива. В данном коллективе необходимо применить авторитарный стиль. Вы должны усилить требовательность, четко ставить задачи перед подчиненными, ужесточить контроль за их деятельностью с введением жесткой системы объективных требований, необходимо также выявить неформальных лидеров.

#### **Ситуационная задача 7**

Вы работаете в МО, которое возглавляет главный врач, считающий своим долгом каждое утро “заряжать” своих заместителей. Они в свою очередь создают напряженную обстановку в коллективе. Мотивация коллектива осуществляется посредством угроз, инициатива подчиненных остается без внимания, а решения руководства навязываются в категорической форме. В результате участились случаи увольнения сотрудников.

Определите и охарактеризуйте стиль управления в данной МО; дайте рекомендации по исправлению сложившейся ситуации.

#### **Эталон ответа к задаче 7**

Авторитарный стиль руководства, потому что налицо минимальный контакт с коллективом, использование своего должностного положения при навязывании своих решений коллективу без предварительного обсуждения. Руководителю необходимо прибегнуть к демократическому стилю; быть более выдержанным, стимулировать и поощрять инициативу подчиненных, вырабатывать и принимать решения при участии коллектива.

### **Ситуационная задача 8**

В поликлинике после ухода на заслуженный отдых на должность главной медсестры была назначена не имеющая опыта работы, никому неизвестная в коллективе выпускница факультета ВСО. Ранее дисциплинированный коллектив с приходом новичка стал трудно управляемым. Медсестры стали опаздывать на работу, не реагировать должным образом на замечания, игнорировать решения и распоряжения или выполнять их «спустя рукава»; снизилась активность участия в общественных мероприятиях.

Молодой специалист, оценив ситуацию, не стала применять меры наказания, а организовала собрание совета сестер и предложила активизировать работу совета: совместно составить план работы, назначить ответственных за определенные сектора работы, обозначить дни собраний для подведения итогов проведенной работы. Коллектив воспринял данное решение молодого специалиста положительно. Наладилась дисциплина, взаимопонимание.

### **Какой принцип управления использовала главная медсестра?**

1. Планирование.
2. Делегирование полномочий.
3. Максимально широкого привлечения исполнителей в процессе подготовки решений.
4. Состязательность участников управления.
5. Учет индивидуальных особенностей работников.

*Ответ: 3*

### **Ситуационные задачи**

Зачтено – ординатор нашел решение ситуационной задачи

Не зачтено – ординатор не нашел решение ситуационной задачи

### **Тесты**

*Инструкция: Из предлагаемых вариантов ответов выберите один и отметьте его любым знаком.*

**1. Что следует понимать под термином "управление" и где преимущественно он используется?**

1. Термин "управление" используется преимущественно к деятельности людей в сфере экономики.
2. Термин "управление" есть синонимом термина "менеджмент", но он преимущественно используется к разным видам людской деятельности.
3. Термин "управление" не есть синонимом термина "менеджмент" и используется только к деятельности людей в сфере экономики.
4. Термин "управление" используется при определении системы мероприятий относительно координации деятельности людей.

**2. Что следует понимать под термином "менеджмент"?**

1. Термин "менеджмент" означает управление социальной, технической или экономической системой.
2. Под термином "менеджмент" понимают управление какой-либо социально-экономической системой
3. Термин "менеджмент" означает управление чем-нибудь.
4. Термин "менеджмент" означает управление и контроль деятельности персонала в организации.

**3. В зависимости от уровня управления выделяют менеджеров:**

1. Высшего, среднего уровней.
2. Высшего, среднего, низового уровней.
3. Высшего и низового уровней.

4. Высшего и наиболее низкого уровней.

#### **4. Что такое менеджмент с функциональных позиций?**

1. Процесс планирования и организации деятельности функциональных подразделений.

2. Процесс планирования, организации, контроля, регулирования, учета которые необходимы для достижения определенной цели.

3. Процесс планирования, организации и контроля деятельности функциональных подразделений и мотивации персонала этих подразделений.

4. Процесс планирования производственных задач, регулирования и учета их выполнения.

#### **5. Что объединяет субъект и объект управления?**

1. Партнерство и единогласие.

2. Общее место их деятельности.

3. Общая цель деятельности.

4. Общее желание получать прибыль.

#### **6. Менеджер это:**

1. Субъект менеджмента.

2. Объект менеджмента.

3. Субъект и объект менеджмента.

4. "Дирижер" производства.

#### **7. Какие основные подходы к управлению существуют в государствах с развитой рыночной экономикой?**

1. Экономический, оптимизационный и интуитивный подходы.

2. Процессный и функциональный подходы.

3. Системный, ситуационный и количественный подходы.

4. Процессный, системный и ситуационный подходы.

#### **8. Что такое процессный подход к управлению?**

1. Совокупность последовательных операций и процедур.

2. Совокупность непрерывных взаимосвязанных действий, которые происходят в определенной последовательности.

3. Бесперывное выполнение операций и процедур.

4. Бесперывное выполнение плановых заданий.

### **9. Что такое системный подход к управлению?**

1. Совокупность взаимосвязанных элементов (частей).

2. Совокупность взаимосвязанных элементов, которые, постоянно взаимодействуя, определяют характер организации.

3. Совокупность взаимодействующих частей в организации, которые определяют текущее состояние организации.

4. Совокупность субъекта и объекта управления.

### **10. Что такое ситуационный подход к управлению?**

1. Подбор приемов менеджмента для решения управленческих задач в условиях влияния конкретных обстоятельств

2. Подбор приемов менеджмента для управления ресурсами организации в определенных обстоятельствах.

3. Определение круга возможных ситуаций, в которых может оказаться организация и установление четких путей их решения.

4. Приемы для достижения целей организации.

### **11. Что является объектом изучения менеджмента?**

1. Отдельные подразделения организации.

2. Вся структура организации.

3. Экономические и социальные процессы.

4. Организации и процессы, которые в них осуществляются.

### **12. Школа научного управления предполагает:**

1. Наличие в каждой организации научно-исследовательского подразделения.

2. Ведение бизнеса с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

3. Использование в бизнесе последних достижений науки и техники

4. Неиспользование в управлении интуитивных, ненаучных методов.

### **13. Функциональная (классическая) школа управления**

**предполагает:**

1. Разделение и специализацию труда рабочих и руководителей
2. Управление организацией с помощью классических методов для успешного функционирования организации.
3. Выделение в управленческой деятельности ряда взаимодополняющих самостоятельных функций управления внутренней средой организации.
4. Разделение управленческого труда на ряд взаимосвязанных функций для управления организацией в условиях влияния внешней среды.

**14. В рамках функциональной (классической) школы управления были разработаны:**

1. Теории «х» и «у».
2. Классические методы и модели управления.
3. Этические принципы предпринимателей.
4. 14 принципов менеджмента.

**15. Основными идеями школы человеческих отношений являются:**

1. Управление – процесс гармонизации отношений между сотрудниками; пассивная природа человека требует жесткого контроля и четкой иерархии; прием в организацию на основе компетентности и потребностей.
2. Управление – процесс распределения производственных ролей; за хорошее выполнение должности необходимо материальное вознаграждение; в центре внимания – рабочая группа, выполняющая свои функции.
3. Перенесение внимания на социальную природу личности, на отношения между людьми в коллективе; использование в большей степени психологических и социальных факторов стимулирования.
4. Перенесение внимания на неформальные группы и их лидеров;

отказ от материальных методов стимулирования в пользу социальных;  
формализация организационных процессов с целью их большей  
доступности для понимания.

**16. Как следует понимать ситуацию в менеджменте организации?**

1. Конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное время.

2. Набор неопределенных обстоятельств, в которых приходится работать организации в данное время.

3. Набор проблем и задач, стоящих перед организацией в данное время.

4. Обстоятельства, которые не позволяют эффективно осуществлять определенный вид деятельности в данное время.

**17. Какие три подхода к управлению получили наибольшее распространение, начиная с конца 50-х годов XX столетия:**

- a. Процессный, содержательный, мотивационный.
- b. Системный, мотивационный, поведенческий.
- c. Ситуационный, поведенческий, содержательный.
- d. Процессный, системный, ситуационный.

**18. Если управление рассматривается не как серия различных действий, а как единый процесс влияния на организацию, то мы имеем дело с:**

1. Системным подходом.
2. Ситуационным подходом.
3. Процессным подходом.
4. Поведенческим подходом.

**19. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, ее складывающих, то мы имеем дело с:**

1. Содержательным подходом.
2. Процессным подходом.
3. Ситуационным подходом.
4. Системным подходом.

**20. Подход, который требует принятия оптимального решения, в зависимости от соотношения взаимодействующих обстоятельств, факторов - это:**

1. Ситуационный подход.
2. Системный подход.
3. Процессный подход.
4. Факторный подход.

**21. На чем базируется системный подход к управлению?**

1. На использовании теории систем.
2. На использовании принципов менеджмента.
3. На использовании теории систем и закономерностей управления.
4. На использовании системы подходов к управлению и принципов менеджмента.

**22. На чем базируются принципы менеджмента?**

1. На законах, которые действуют в РФ.
2. На законах развития общества и закономерностях управления.
3. На положениях про подразделения организации.
4. На современных методах менеджмента.

**23. Что предусматривают принципы оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении системами?**

1. Рациональное использование единоначалия и коллегиальности в управлении системами для достижения определенных целей.
2. Изготовление коллегиального решения по достижению определенных целей.
3. Принятие разнообразных правил в управлении коллективами, организациями.

4. Оптимальное использование единоначалия в управлении для достижения определенных целей организации.

**24. Свод правил, норм поведения, указаний, которые создаются людьми и используются органами управления и отдельными работниками относятся к:**

1. Экономическим законам.
2. Методам менеджмента.
3. Законам управления.
4. Принципам менеджмента.

**25. Что предусматривает «дисциплина» как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий, точно в срок.
2. Соблюдение администрацией предприятия и его персоналом заключенного трудового договора и контракта.
3. Соблюдение общепринятых правил и норм поведения, неукоснительное выполнение заданий руководства в установленные сроки.
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий.

**26. Как можно пояснить сущность принципа "подчинение личного интереса общему"?**

1. В организации должны учитываться не только интересы менеджеров, но и других работников.
2. Интерес одного работника не должен преобладать над интересами других работников.
3. В организации интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников.
4. В организации интерес одного работника или группы не должен преобладать над интересом организации в целом.

**27. Как следует понимать принцип "вознаграждение**

## **персонала"?**

1. Этот принцип предусматривает, что все работники организации должны получать зарплату, соответствующую выполненной работе.
2. Этот принцип предусматривает регулярную выплату заработной платы всем работникам организации.
3. Этот принцип предусматривает получение премий за качественную работу.
4. Этот принцип предусматривает постоянное повышение заработной платы менеджерам организации.

## **28. Что следует понимать под организацией?**

1. Группу людей, которые объединились для получения прибыли.
2. Группу людей, деятельность которых координируется соответствующим органом управления.
3. Группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенной цели.
4. Группу людей, которые объединились для общего проведения свободного времени

## **29. Какими основными признаками характеризуется открытая система?**

1. Взаимодействием с внутренней средой.
2. Взаимодействием со структурными подразделениями всей системы.
3. Взаимодействием с производителями товаров.
4. Взаимодействием с внешней средой.

## **30. Что следует относить к внутренней среде организации?**

1. Цели и структура, задания и технология организации.
2. Форма собственности, уровень социальной защиты, уровень культуры.
3. Цели, задания, структура, технология, персонал, организационная культура.

4. Персонал организации, партнеры и конкуренты.

**31. Управленческий персонал - это:**

1. Совокупность работников, которые имеют специальную подготовку и руководят рабочими.

2. Совокупность работников, которые имеют специальную подготовку и выполняют функции управления.

3. Совокупность работников, которые имеют высшее образование и занимают руководящие должности.

4. Совокупность работников, которые имеют высшее образование и выполняют функции организации и контроля.

**32. Что следует понимать под миссией организации?**

1. Основные задания организации.

2. Основные функции организации.

3. Четко определенные цели организации.

4. Четко выраженную причину существования организации.

**33. Определите, что такое субъект управления?**

1. Человек или группа людей, которые имеют определенные знания про управление.

2. Человек или группа людей, которые планируют деятельность организации для достижения поставленных целей.

3. Человек или группа людей, которые осуществляют управление.

4. Группа людей, которые выполняют запланированные работы.

**34. Часть организации, где могут приниматься определенные самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше или нижестоящими звеньями это:**

1. Поликлиника.

2. Уровень управления.

3. Функциональный отдел.

4. Структурное подразделение.

**35. На чем основывается создание уровней управления в**

### **организации?**

1. Горизонтальном разделении управленческого труда.
2. Вертикальном разделении управленческого труда.
3. Вертикальном и горизонтальном разделении управленческого труда.
4. На необходимости контролировать деятельность персонала.

### **36. Как называются в российском законодательстве организации, которые имеют статус юридического лица?**

1. Фирмы.
2. Заведения.
3. Предприятия.
4. Учреждения.

### **37. Как классифицируются предприятия по отраслевой принадлежности?**

1. Коммерческие, финансовые и производственные.
2. Продовольственные, промышленные и т.п.
3. Промышленные, финансовые и коммерческие.
4. Промышленные, торговые, строительные, научные и т.п.

### **38. Основателями малого предприятия могут быть:**

1. Один гражданин, члены семьи и другие граждане, которые совместно осуществляют предпринимательскую деятельность.
2. Один гражданин и другие люди.
3. Члены одной семьи.
4. Члены нескольких семей.

### **39. Ликвидация предприятия осуществляется:**

1. Местным органом исполнительной власти, который утвердил устав.
2. Ликвидационной комиссией, которая создается собственником.
3. Местной государственной администрацией после согласования с собственником имущества.

4. Ликвидационной комиссией, которая создается местной властью.

**40. Высшим законодательным органом акционерного общества является:**

1. Ревизионная комиссия.
2. Совет директоров.
3. Правление.
4. Собрание акционеров.

**41. К основным слагаемым элементам внутренней среды организации не принадлежат:**

1. Организационная культура.
2. Цели и персонал.
3. Технология.
4. Поставщики и конкуренты.

**42. Что следует понимать под организационной структурой управления?**

1. Состав и соподчиненность взаимосвязанных управленческих звеньев, которые обеспечивают осуществление функций и заданий управления организацией.

2. Состав уровней управления организацией и разделение персонала на подразделения.

3. Соподчиненность управленческих взаимозависимых звеньев управления.

4. Разделение управленческого персонала на подразделения.

**43. Что создает структуру управления организацией?**

1. Совокупность линейных органов управления.

2. Совокупность функциональных служб.

3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов).

4. Совокупность разных подразделений (органов) управления.

**44. Где преимущественно применяется линейная структура управления?**

1. В управлении большими организациями.
2. В управлении малыми организациями.
3. В управлении объединенными организациями.
4. В управлении проектными организациями.

**45. Какой тип оргструктуры считается наиболее простым?**

1. Функциональный,
2. Смешанный.
3. Линейный.
4. Матричный.

**46. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются общей предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, - это:**

1. Общество с дополнительной ответственностью.
2. Общество с ограниченной ответственностью.
3. Полное общество.
4. Коммандитное общество.

**47. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает за долги всем своим имуществом, а часть только в рамках своих вкладов в уставной фонд:**

1. Дочернее общество.
2. Общество с ограниченной ответственностью.
3. Полное общество.
4. Коммандитное общество.

**48. Что такое функции менеджмента:**

1. Совокупность непрерывных действий различной направленности, необходимых для нормального функционирования и достижения целей организации.

2. Стадии процесса управления.
3. Совокупность объективно необходимых и устойчиво

повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью.

4. Способ воздействия на исполнителей, с целью достижения определенной цели, в определенных условиях.

**49. В каком порядке реализуются основные (общие) функции управления?**

1. Организация, планирование, контроль, мотивация.
2. Планирование, организация, контроль, мотивация.
3. Планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Организация, контроль, мотивация, планирование.

**50. Какие функции менеджмента следует считать общими?**

1. Контроль и организация, управление запасами.
2. Снабжение и сбыт, обеспечение и обслуживание.
3. Планирование, маркетинг, финансы, управление персоналом.
4. Планирования, организации, мотивации и контроля.

**51. К числу основных общих функций менеджмента не относятся:**

1. Планирование.
2. Кредитование.
3. Организация.
1. Контроль.

**52. Кто распределяет функции управления в организации?**

1. Специалисты.
2. Менеджеры среднего звена.
3. Руководитель организации.
4. Специалисты и работники.

**53. Кто распределяет функции в подразделениях организации?**

1. Руководитель предприятия.
2. Отдел кадров.
3. Экономисты.
4. Руководитель подразделения.

**54. Наукой про управление управленческие функции рассматриваются как:**

1. Независимые одна от другой виды деятельности.
2. Применение методов научного исследования к проблемам, что возникают в организации.
3. Серия непрерывных взаимосвязанных действий устойчивого содержания.
4. Предоставление помощи работнику в осознании собственных возможностей относительно выполнения порученного задания.

**55. В результате чего возникли функции управления?**

1. В результате разделения труда.
2. В результате разделения и специализации труда.
3. В результате кооперации труда.
4. В результате разделения и кооперации труда.

**56. Процесс создания условий, которые влияют на поведение человека и позволяют направлять его в нужном для организации направлении, заинтересовать человека в активной добросовестной работе, относится к функции:**

1. Координации.
2. Организации.
3. Планирования.
4. Мотивации.

**57. Что имеется ввиду под понятием "функция планирования"?**

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение способов их достижения.
2. Установление целей и распределение соответствующих заданий между персоналом организации.
3. Определение способов выполнения задач.
4. Определение способов достижения целей организации.

**58. Что следует понимать под понятием «функция мотивации»?**

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей.
2. Побуждения себя к эффективной деятельности.
3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности

и достижению целей.

4. Способ влияния на персонал с целью достижения цели.

**59. Когда производится текущий контроль в организации?**

1. После окончания определенных работ.
2. До фактического начала определенных работ.
3. В ходе проведения определенных работ.
4. Тогда, когда удобно руководителю.

**60. К способам мотивации труда не относятся:**

1. Вознаграждения.
2. Проведение производственных совещаний.
3. Повышение квалификации персонала.
4. Обеспечение условий для самовыражения.

**61. Организационное планирование осуществляется:**

1. Только на высшем уровне управления.
2. На высшем и среднем уровне управления.
3. На среднем уровне управления.
4. На всех уровнях управления.

**62. С помощью анализа внешней среды организации ее**

**руководители обязаны:**

1. Изучить стратегию и тактику своих конкурентов.
2. Оценивать изменения, которые препятствуют достижению цели.
3. Изучать изменения, которые происходят.
4. Изучать и оценивать изменения, которые могут содействовать

или препятствовать достижению целей организации.

**63. Где преимущественно применяется функциональная структура управления?**

1. В управлении организациями, выпускающими ограниченную

номенклатуру продукции в стабильных условиях.

2. В управлении большими организациями.
3. В управлении объединенными организациями.
4. В управлении средними и малыми организациями.

**64. Где преимущественно применяется линейно-функциональная структура управления?**

1. В управлении средними по размерам организациями.
2. В управлении малыми организациями.
3. В управлении большими организациями.
4. В управлении большими и малыми организациями.

**65. Где преимущественно применяются дивизиональные структуры управления?**

1. В управлении большими организациями в стабильных не меняющихся условиях.
2. В управлении общими организациями.
3. В управлении малыми объединениями.
4. В управлении большими многопрофильными организациями с большим количеством отделений.

**66. Где преимущественно применяются матричные организационные структуры управления?**

1. В управлении многопрофильными организациями с большим количеством производств, предоставляющих услуги ограниченного жизненного цикла.
2. В управлении общими организациями.
3. В управлении средними по размерам организациями.
4. В управлении большими организациями.

**67. В чем заключается преимущество матричных организационных структур управления?**

1. В НИИ и КБ в условиях программно-целевого управления.
2. Высокая гибкость и ориентация на нововведения.

3. Ориентация на нововведения.
4. Ориентация на завоевание новых рынков сбыта продукции.

**68. Полномочия - это:**

1. Право принимать самостоятельные решения, отдавать распоряжения и ограниченное право использовать ресурсы организации.
2. Право распоряжаться ресурсами предприятия и управлять подчиненными.
3. Право распоряжаться и пользоваться ресурсами и имуществом предприятия.
4. Право принимать решения касательно всех ресурсов организации и отдавать распоряжения всем сотрудникам.

**69. Что называют делегированием?**

1. Передача руководителями своих прав подчиненным без передачи ответственности.
2. Передача руководителями своих обязанностей отдельным специалистам.
3. Передача руководителями ответственности своим подчиненным.
4. Передача руководителями задач лицам, которые берут на себя ответственность за их выполнение.

**70. Согласно с продуктивной структурой конкретному руководителю организации делегируют полномочия:**

1. По управлению определенным типом продукции.
2. По управлению определенным подразделом.
3. По управлению определенными специалистами.
4. По управлению определенными группами сотрудников.

**71. Что создает делегирование линейных полномочий в организации?**

1. Производственные подразделения.
2. Иерархию уровней управления.
3. Звенья управления.

4. Подсистемы управления.

**72. Какая организационная структура является наиболее эффективной для организаций, которые имеют филиалы в разных регионах?**

1. Функциональная.
2. Линейная.
3. Смешанная.
4. Дивизионная.

**73. Какие управленческие полномочия носят заказной, а не инициативный характер:**

1. Линейные.
2. Функциональные.
3. Рекомендательные.
4. Согласительные.

**74. Какие полномочия сводятся к принятию и выдаче обязательных для исполнения решений, объектами которых являются работники, непосредственно подчиненные другим руководителям:**

1. Линейные.
2. Функциональные.
3. Контрольно-отчетные.
4. Рекомендательные.

**75. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

1. Премии.
2. Премии и ценные подарки.
3. Ценные подарки и заработная плата.
4. Заработная плата.

**76. Что является основной мотивацией труда в японских корпорациях?**

1. Получение высоких материальных вознаграждений.

2. Гармонизация между работой в коллективе и капиталом.
3. Признание заслуг.
4. Постоянное повышение квалификации персонала.

**77. Почему необходимо совершать контроль за выполнением управленческих решений?**

1. Потому, что есть сотрудники, которые безответственно относятся к своим обязанностям.
2. Чтобы своевременно выявить отклонения в выполнении решений и принять соответствующие меры.
3. Чтобы исполнители боялись и хорошо их выполняли.
4. Чтобы исполнители своевременно выполняли задания.

**78. Методы косвенного воздействия на исполнителей это:**

1. Организационные методы.
2. Распорядительные методы.
3. Правовые методы.
4. Экономические методы.

**79. Кто использует методы управления организацией?**

1. Экономисты, товароведы, инженеры и технические специалисты.
2. Линейные и функциональные руководители.
3. Функциональные руководители и специалисты.
4. Линейные руководители и специалисты.

**80. Что следует понимать под методами менеджмента?**

1. Способы влияния управляющей системы на управляемую с целью выполнения определенных заданий.
2. Способы достижения выполнения функций менеджмента.
3. Способы осуществления управленческой деятельности, при помощи которых выполняются функции менеджмента и обеспечивается реализация его целей и задач.
4. Способы выполнения целей и задач организации.

**81. Что такое социально-психологические методы менеджмента?**

1. Совокупность методов воздействия на поведение трудовых коллективов.
2. Совокупность методов воздействия на процессы формирования трудовых коллективов, их развитие, поведение.
3. Совокупность действий, которые содействуют всеобщему развитию отдельных исполнителей.
4. Совокупность методов воздействия на поведение и развитие отдельных исполнителей.

**82. Какая взаимосвязь существует между принципами и методами управления?**

1. С помощью методов реализуются требования принципов управления.
2. Ни какой взаимосвязи не существует.
3. На основе принципов реализуются методы управления.
4. Эта связь определяет, как должны работать руководители организаций.

**83. От чего зависит эффективное использование методов управления организацией?**

1. От знания положения, в котором находится объект управления.
2. От знания методов управления и механизма их действия.
3. От знания характера проблемных ситуаций.
4. От знания психологии объектов управления.

**84. На чем основываются методы менеджмента?**

1. На основе действующих законов страны.
2. На действии объективных законов общественного производства.
3. На основании нормативных актов, которые принимаются правительством.
4. На основании решений, утвержденных коллективом организации.

**85. Методы, которые дают возможность менеджеру принимать однозначные решения, относятся к группе:**

1. Организационно-распорядительных методов.

2. Экономических методов.
3. Социальных методов.
4. Психологических методов.

**86. К экономическим методам менеджмента не относятся:**

1. Налоги и кредиты.
2. Коммерческий расчет и установление тарифов.
3. Приказы и распоряжения.
4. Регулирование цен и установление акцизного сбора.

**87. К социально-психологическим методам не относятся:**

1. Социальное прогнозирование развития персонала.
2. Гуманизация труда.
3. Социальное нормирование.
4. Коммерческий расчет.

**88. К организационно-распорядительным методам не относятся:**

1. Уставы и положения.
2. Регулирование цен и установление акцизного сбора.
3. Графики, приказы и распоряжения.
4. Постановления и дополнения.

**89. Для обоснованного принятия решения менеджеру необходимо**

**иметь:**

1. Достоверную информацию и хорошую интуицию.
2. Полную информацию и хорошую интуицию.
3. Полную и достоверную информацию и соответствующее образование.
4. Полную, достоверную, и систематизированную информацию.

**90. В каких формах, в основном, принимаются решения на уровне организации?**

1. Постановления и приказы, распоряжения и отчеты.
2. Постановления, приказы, распоряжения, указания и резолюции.
3. Резолюции и приказы, команды и распоряжения, указания и предложения.

4. Распоряжения.

**91. Что такое оптимизация управленческих решений?**

1. Выбор варианта, который позволит выполнить поставленные задачи.
2. Выбор наиболее эффективного варианта из возможных альтернатив.
3. Выбор варианта, который обеспечит запланированную прибыль.
4. Выбор вариантов, которые обеспечат рост объемов производства.

**92. Что такое коммуникация?**

1. Обмен информацией между несколькими подразделениями.
2. Обмен информацией между руководителями и их подчиненными.
3. Обмен любой информацией.
4. Обмен информацией между двумя или несколькими людьми.

**93. Что следует понимать под коммуникационным процессом?**

1. Обмен информацией между двумя людьми для выполнения производственных задач.
2. Обмен информацией между руководителем и его подчиненным.
3. Обмен информацией между руководителями.
4. Процесс обмена информацией между двумя или несколькими людьми с целью разрешения определенных проблем.

**94. Власть - это:**

4. Способность защищать себя от внешних влияний.
5. Возможность влиять на поведение других людей для достижения целей организации.
6. Возможность вмешиваться в какой либо процесс.
7. Возможность следить и вмешиваться в частную жизнь подчиненных.

**95. Дуглас Мак-Грегор назвал положение про авторитарное руководство:**

1. «Теорией Y».
2. Подходом позиций собственных качеств.
3. «Теорией X».
4. «Теорией Z».

**96. Положение про либеральное руководство было названо:**

1. «Теорией Z».
2. Подходом позиций собственных качеств.
3. «Теорией X».
4. «Теорией Y».

**97. Как называют профессиональных руководителей в странах с высоко развитой рыночной экономикой (Западная Европа, США, Япония и др.)?**

1. Руководителями.
2. Боссами.
3. Менеджерами.
4. Шефами.

**98. Какими основными деловыми качествами должен в первую очередь обладать менеджер?**

1. Высокий уровень профессиональных знаний, практический опыт, а также организаторские способности.
2. Высокий уровень профессиональных знаний и материальной направленности.
3. Высокие организаторские способности и высокий уровень социальной направленности.
4. Высокие деловые качества.

**99. Что следует понимать под эффективностью менеджмента организации?**

1. Выполнение основных хозяйственных задач.
2. Достижение определенного объема прибыли.
3. Достижение запланированных результатов.
4. Завоевание новых рынков сбыта товаров, услуг, работ.

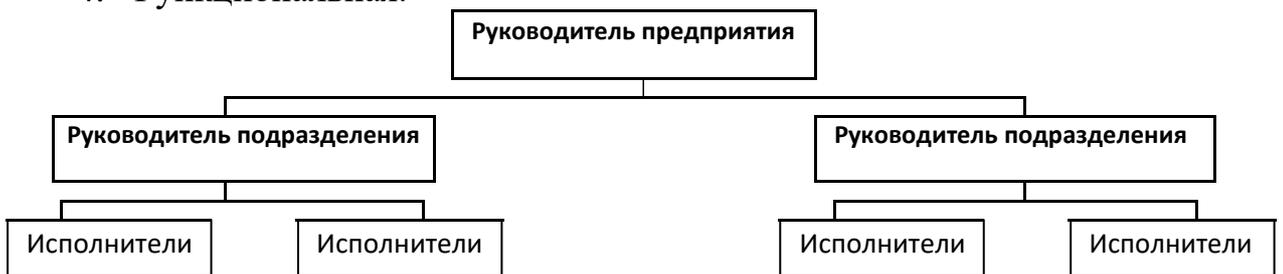
**100. Какая из перечисленных структур управления не относится к бюрократическим структурам?**

1. Дивизиональная.

2. Матричная.
3. Линейная.
4. Функциональная.

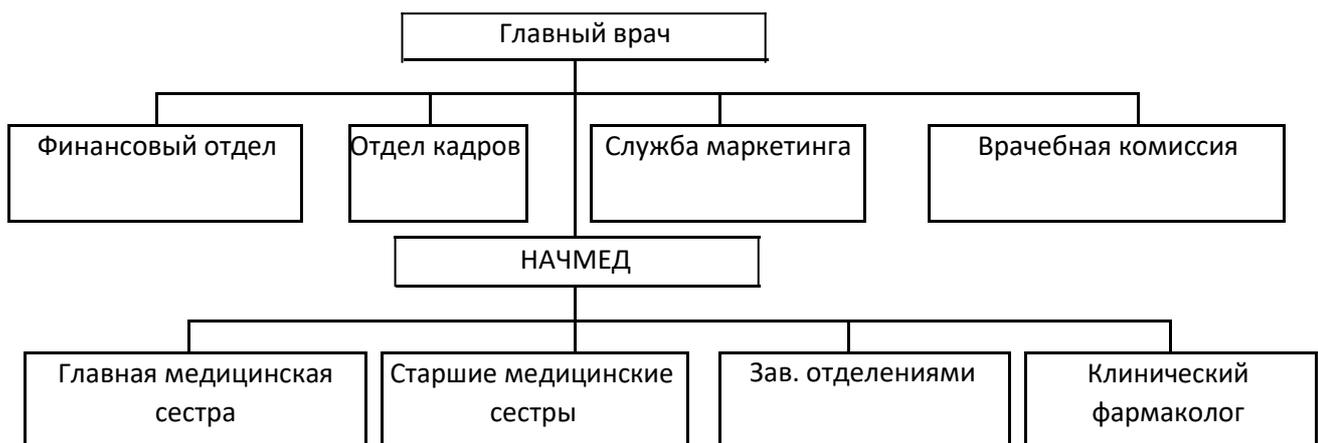
**101. Какая структура управления изображена на рисунке:**

1. Линейная.
2. Линейно-функциональная.
3. Матричная.
4. Функциональная.



**102. Фрагмент какой структуры управления изображен на рисунке:**

1. Линейной.
2. Линейно-функциональной.
3. Функциональной.
4. Дивизиональной.



**103. Контроль - это:**

1. Функция менеджмента, обеспечивающая выполнение определенных заданий и достижения целей организаций.

2. Функция менеджмента, позволяющая выявить отклонения от нормального режима функционирования объекта.

3. Функция менеджмента, предполагающая наблюдение за работой персонала организации с целью ее гармонизации.

4. Функция менеджмента, предполагающая наблюдение за выполнением персоналом поставленных заданий и целей.

#### **104. Организационно-распорядительные методы менеджмента:**

1. Дают возможность правильно организовать деятельность и распоряжаться ресурсами организации.

2. Помогают менеджеру организации составлять распоряжения и приказы.

3. Используются для упорядочения функций управления и предполагают однозначное решение конкретной ситуации .

4. Дают возможность выбора варианта действий и предписывают, как в такой ситуации организовать деятельность и какие составить распоряжения.

#### **105. Совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли - это:**

1. Управление.

2. Менеджмент.

3. Школа менеджмента.

4. Научное направление менеджмента.

#### **106. Сочетание государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства и стимулированием труда через заработную плату – это этап:**

1. "Религиозно-коммерческий".

2. "Светско-административное" управление.

3. "Производственно-строительная" революция.

4. "Деловое администрирование".

**107 Ведение бизнеса с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений:**

1. Рациональная бюрократия.
2. Функциональный (классический) менеджмент.
3. Научный менеджмент.
4. Подход бихевиористской школы

### **Вопросы к зачету**

1. Что является сущностью управления?
2. Какими качествами должен обладать современный руководитель?
3. Какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по иерархической лестнице?
4. Что является ключевым фактором в любой модели управления?
5. Выявите отличия административной школы управления от научной школы.
6. Чем является управление с точки зрения процессного подхода?
7. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем?
8. В чем суть ситуационного подхода к управлению?
9. В чем причина сложности и неопределенности теорий менеджмента?
10. Дайте определение корпоративной культуры и объясните ее важность для менеджеров.
11. В чем сходство среды прямого воздействия банка и государственного фонда социального страхования? В чем заключается их различия?
12. Какие факторы побуждают международные организации к выходу на рынки менее развитых стран?

13. В чем состоят преимущества и недостатки различных стратегий выхода на зарубежные рынки?
14. Какие причины обуславливают важность «деловой этики» для успеха организаций?
15. Перечислите способы влияния потребителей на практику бизнеса. Насколько эффективен каждый из них?
16. Какой подход к принятию этически корректных решений в наибольшей степени подходит для решения этических дилемм?
17. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
18. Какова роль планирования в менеджменте?
19. Перечислите основные характеристики организационных целей. Что лучше: отказаться от постановки целей вообще или иметь цели, не отвечающие этим критериям?
20. Опишите основные этапы стратегического процесса.
21. Дайте определение понятия «стратегия фирмы». В чем состоит преимущество разработки стратегии организации?
22. В чем заключаются отличия корпоративной стратегии и конкурентной?
23. Какие ключевые факторы влияют на выбор стратегии фирмы?
24. Как соотносятся уровень централизации и норма управляемости? Почему?
25. Какие деловые и политические факторы уравнивают централизацию и децентрализацию?
26. Какими деловыми качествами должны обладать матричные руководители и сотрудники?
27. Почему крупные корпорации, как правило, организованы в дивизиональные структуры?
28. Зависит ли структура организации от ее стратегии?
29. Опишите суть мотивации как функции управления.

30. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
31. Низкооплачиваемый персонал – проблема многих компаний. Как бы вы мотивировали этих людей?
32. Почему контроль является одной из важнейших функций менеджмента? Как он соотносится с другими его функциями?
33. Опишите этапы процесса контроля. Приведите примеры из собственного опыта организационной работы.
34. Охарактеризуйте взаимосвязи контроля и стратегического планирования.
35. В чем состоят различия между бюрократическим и децентрализованным контролем?
36. Почему качество коммуникаций влияет на выполнение работы в организации?
37. Опишите элементы коммуникационного процесса на примере общения между преподавателем и студентами на занятии.
38. Приведите примеры невербальной коммуникации, которая (а) подтверждает и (б) противоречит устному сообщению.
39. Почему принятие решений считается фундаментом эффективной работы менеджера?
40. В чем состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределенностью? Как бы вы описали особенности принятия решений в этих ситуациях?
41. Почему многие решения принимаются в группах, а не единолично?
42. Что такое «групповые нормы»? Какие нормы существовали в группах, в деятельности которых вы принимали участие?
43. Через какие пять стадий развития проходит группа? Что с ней происходит на каждой стадии?
44. В чем заключаются недостатки командной работы?
45. В чем состоят основные источники власти менеджеров?

46. Зависят ли методы влияния от специфики страны, в которой они применяются?

47. Каковы сильные и слабые стороны поведенческих подходов к лидерству?

48. Как часто в реальной жизни встречаются благоприятные, умеренные и крайне неблагоприятные ситуации (модель Фидлера)?

49. Существует мнение о неправомерности выделения женского и мужского стилей руководства. Согласны ли вы с ним?

50. Что такое трансформирующее руководство?

51. Может ли руководитель изменить свой стиль лидерства, или стиль всегда постоянен и неизменен?

52. Каким образом деятельность по планированию, подготовке, оценке рабочей силы и оплате труда может быть связана со стратегией организации?

53. Чем объясняется необходимость планирования и прогнозирования в сфере управления человеческими ресурсами?

54. Насколько «достоверной», по вашему мнению, является информация, полученная в личной беседе, в сравнении с результатами письменных тестов и многоплановой оценкой кандидата?

55. В чем состоят различия между производственной компанией и организацией сферы услуг? Какая из них в большей мере нуждается в операционном менеджменте?

56. Как бы вы определили стратегическую роль операционного менеджмента и его влияние на уровень конкурентоспособности организации?

57. Каким образом информационная технология меняет способы структуризации компаний и методы построения работы?

58. Какие критерии должны применяться для определения эффективности информационной системы?

59. В чем состоят различия понятий «производительность» и «эффективность»? Какое из них вы считаете приоритетным?

60. Какие факторы определяют эффективность управления? Какова роль управленческого персонала в успешном менеджменте?

61. Структура управления здравоохранением на уровне региона (области): положение, структура, основные функции, взаимосвязь с МО, система контроля деятельности.

62. Социально-психологические основы управления.

63. Руководитель, его функции и обязанности. Коллектив как объект управления. Социально-психологическое взаимодействие руководителя и коллектива.

64. Организация работы с кадрами.