



Министерство здравоохранения Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Рязанский государственный медицинский университет
имени академика И.П. Павлова»
Министерства здравоохранения Российской Федерации
ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России

Утверждено решением ученого совета
Протокол № 1 от 01.09.2023 г.

Фонд оценочных средств по дисциплине	«Менеджмент»
Образовательная программа	Основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа специалитета по специальности 32.05.01 Медико-профилактическое дело
Квалификация	Врач по общей гигиене, по эпидемиологии
Форма обучения	очная

Разработчик (и): кафедра гуманитарных дисциплин

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
П.В. Акульшин	д-р ист. наук, проф.	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	заведующий кафедрой гуманитарных дисциплин
Е. В. Слотина	кандидат экономических наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	доцент кафедры экономики, права и управлением здравоохранением

Рецензент (ы):

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
Т.В. Моталова	кандидат медицинских наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	доцент кафедры профильных гигиенических дисциплин с курсом гигиены, эпидемиологии и организации госсанэпидслужбы ФДПО
Д. Н. Емельянов	кандидат экономических наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	доцент кафедры экономики, права и управлением здравоохранением

Одобрено учебно-методической комиссией по специальности Медико-профилактическое дело

Протокол № 12 от 26.06.2023г.

Одобрено учебно-методическим советом.

Протокол № 10 от 27.06.2023г.

**Фонды оценочных средств
для проверки уровня сформированности компетенций (части компетенций)
по итогам освоения дисциплины**

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Оценочные средства, используемые для текущего контроля успеваемости: задания в тестовой форме, контрольные вопросы для собеседования, ситуационные задачи, рефераты (доклады).

Примеры заданий в тестовой форме:

1. Планирование, организация, регулирование и контроль -это:

1. Обязанность управленца
2. Функции управления
3. Этапы планирования
4. Новые методы управления

2. Является ли управление производительным трудом:

1. Да, так как управление создает новую стоимость
2. Нет, это всего лишь надзор и контроль
3. Да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма
4. Нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

3. В теории управления к функциям управления относятся:

1. Контроль
2. Финансовый менеджмент
3. Маркетинг
4. Ценообразование

4. Основоположник научной школы управления:

1. Ф.Тейлор
2. А.Файоль
3. Э.Мэйо
4. А.Богданов

5. Основоположник административной (классической) школы управления:

1. Ф.Тейлор
2. А.Файоль
3. Э.Мэйо
4. А.К. Альдерфер

Критерии оценки тестового контроля:

- Оценка «отлично» выставляется при выполнении без ошибок более 85 % заданий.
- Оценка «хорошо» выставляется при выполнении без ошибок более 65 % заданий.
- Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок более 50 % заданий.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок равного или менее 50 % заданий.

Примеры контрольных вопросов для собеседования:

1. Перечислите основные функции управления.
2. Раскройте сущность функции целеполагания.
3. В чем основной смысл миссии организации?
4. Охарактеризуйте функцию планирования.
5. Охарактеризуйте функции координации и мотивации.
6. Какие управленческие категории включает функция организации?
7. В чем заключается сущность контроля и анализа?
8. Раскройте содержание принципов управления А. Файоля.
9. Проанализируйте управленческие процессы, с которыми вы сталкиваетесь в повседневной жизни.
10. Обоснуйте свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя в вузе управленческой деятельностью?

Критерии оценки при собеседовании:

- Оценка "отлично" выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

- Оценка "хорошо" выставляется студенту, 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.

- Оценка "удовлетворительно" выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

- Оценка "неудовлетворительно" выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Примеры ситуационных задач:

Задача 1.

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление организацией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов (пациентов).

8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Решение:

Внутренняя среда организации – это все то, что составляет организацию и характеризует ее структуру: цели, структурные подразделения и их связи, ресурсы (капитал, сырье, имущество, рабочая сила) и т.д.

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Издавна известна истина: «Кадры решают все!». Квалифицированные специалисты – одно из главных условий работы любой организации. Кроме того, эти специалисты – важнейший элемент внутренней среды, поскольку на данный элемент организация может оказывать влияние.

2. Увеличение доли компании на рынке. Доля компании на рынке показывает положение организации на рынке, т.е. во внешней среде.

3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией. Информационные технологии в управлении – это, конечно ресурсы, представляющие собой элемент внутренней среды организации.

4. Создание сплоченной управленческой команды. Управленческая команда – группа управленцев организации, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения. В основе формирования управленческой команды лежат корпоративные ценности, корпоративная культура.

5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций. Обычно такие инвестиции осуществляются за счет внешних инвесторов, действующих во внешней среде организации.

6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции. Конкуренция представляет собой соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. Следовательно, конкуренция – это фактор внешней среды организации.

7. Повышение качества обслуживания клиентов. Клиенты – это часть внешней среды организации, поскольку они действуют вне ее и организация лишь частично имеет возможность воздействовать на них.

8. Контроль экономии на затратах. Затраты формируются внутри организации, следовательно, система контроля экономии – это часть внутренней среды. Для осуществления указанной функции необходима специально созданная структура или наличие службы, на который возложено указанная работа.

9. Развитие корпоративной культуры. Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании. Такая система реализуется в рамках организационной структуры предприятия. В свою очередь, организационная структура – это часть внутренней среды организации.

Элементы внутренней среды ресурсы структура культура
Факторы и условия развития организации Привлечение и удержание квалифицированных специалистов; внедрение новых информационных технологий в управление компанией Контроль экономии на затратах; создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании Создание сплоченной управленческой команды; развитие корпоративной культуры.

Задача 2.

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Решение:

Подобное поведение может быть симптомом как проблем подчиненного, так и неэффективного руководства менеджера.

В первом случае необходимо получить как можно больше сведений о подчиненном, в том числе и из первоисточника. Целесообразно подвергнуть тщательному анализу уровень компетентности и профессиональной пригодности подчиненного. Вместе с тем, причиной описанного поведения могут быть:

- свойства характера подчиненного, в том числе неуверенность в себе, а также недоверие к окружающим, в том числе к начальнику;
- желание найти «компромат» на начальника, используя его же указания с целью занятия вышестоящей должности.

С другой стороны, возможна ситуация, когда начальник не дает четких указаний или постоянно их меняет. Поступающие так менеджеры весьма часто склонны винить подчиненных в недоработках. Вполне возможно, что поведение подчиненного продиктовано попыткой избежать выговора со стороны такого начальника

Критерии оценки при решении расчётных задач:

Оценка «отлично» выставляется, если задача решена грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.

Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена, ответы на вопросы сформулированы не достаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но не достаточно хорошо обосновано теоретически.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задача не решена или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы

Примеры тем рефератов:

1. Медицинские технологии как фактор внутренней среды учреждения здравоохранения и основные направления их совершенствования.
2. Особенности управления персоналом в учреждениях здравоохранения.
3. Проблемы адаптации учреждений здравоохранения к факторам внешней среды.
4. Особенности и проблемы принятия управленческих решений в учреждениях здравоохранения.
5. Оценка и анализ внешней среды как этап стратегического планирования в организациях (SWOT - анализ).

Критерии оценки реферата:

- Оценка «отлично» выставляется, если реферат соответствует всем требованиям оформления, представлен широкий библиографический список. Содержание реферата отражает собственный аргументированный взгляд студента на проблему. Тема раскрыта всесторонне, отмечается способность студента к интегрированию и обобщению данных первоисточников, присутствует логика изложения материала. Имеется

иллюстративное сопровождение текста.

- Оценка «хорошо» выставляется, если реферат соответствует всем требованиям оформления, представлен достаточный библиографический список. Содержание реферата отражает аргументированный взгляд студента на проблему, однако отсутствует собственное видение проблемы. Тема раскрыта всесторонне, присутствует логика изложения материала.

- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если реферат не полностью соответствует требованиям оформления, не представлен достаточный библиографический список. Аргументация взгляда на проблему не достаточно убедительна и не охватывает полностью современное состояние проблемы. Вместе с тем присутствует логика изложения материала.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если тема реферата не раскрыта, отсутствует убедительная аргументация по теме работы, использовано не достаточное для раскрытия темы реферата количество литературных источников.

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма промежуточной аттестации во 2 семестре - зачет

Порядок проведения промежуточной аттестации

Зачет проходит в форме устного опроса. Студенту достается вариант билета путем собственного случайного выбора и предоставляется 20 минут на подготовку. Защита готового решения происходит в виде собеседования, на что отводится 15 минут. Билет состоит из 3 вопросов. Критерии сдачи зачета:

«Зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает, и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Не зачтено» - выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

Фонды оценочных средств

для проверки уровня сформированности компетенций (части компетенций) для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

УК-3

Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

1) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Знать» (воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты):

1. Охарактеризуйте содержание современной концепции социальной ответственности организации.

2. Охарактеризуйте особенности работы в команде.

3. Есть ли, на ваш взгляд, отличия в реализации принципов социальной ответственности и этики в деятельности коммерческой и бюджетной медицинской организации?

4. Опишите методы командной стратегии для достижения поставленных целей.
5. Охарактеризуйте понятие "менеджмент" и "менеджер".
6. В чем состоят различия между "управлением" и "менеджментом"?
7. Дайте определение понятиям "субъект" и "объект" управления.
8. Раскройте исторические аспекты формирования менеджмента как науки.
9. Охарактеризуйте содержание и значение классического направления в менеджменте. Назовите его основоположников.
10. В чем особенности экспериментов, проводимых Ф. Тейлором ?
11. Назовите основные особенности школы административного управления.
12. Дайте характеристику неоклассическому направлению в менеджменте.
13. Охарактеризуйте системный подход к управлению.
14. Перечислите и обоснуйте количественные теории управления.
15. Что собой представляет ситуационный подход в менеджменте?
16. Какие положения, отраженные в управленческих концепциях XX века, можно использовать в практической деятельности медицинских организаций?
17. На основе анализа изучаемых концепций поясните, какие можно считать наиболее актуальными и почему?
18. Назовите идеи, из рассмотренных в разделе концепций, которые актуальны в настоящее время в сфере управления здравоохранением.
19. Охарактеризуйте понятие социальной организации.
20. Что собой представляет внутренняя среда организации?
21. Дайте определение "внешняя среда организации". Определите понятия "среда прямого воздействия" и "среда косвенного воздействия".
22. Какие элементы включает среда прямого воздействия?
23. Перечислите факторы среды косвенного воздействия.
24. Охарактеризуйте применение метода SWOT-анализа.
25. Как называют метод, используемый для диагностики внутренних проблем в организации?
26. Перечислите основные функции управления.
27. Раскройте сущность функции целеполагания.
28. В чем основной смысл миссии организации?
29. Охарактеризуйте функцию планирования.
30. Охарактеризуйте функции координации и мотивации.
31. Какие управленческие категории включает функция организации?
32. В чем заключается сущность контроля и анализа?
33. Раскройте содержание принципов управления А. Файоля.
34. Проанализируйте управленческие процессы, с которыми вы сталкиваетесь в повседневной жизни.
35. Обоснуйте свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя в вузе управленческой деятельностью?
36. Объясните, что такое предплановый прогноз.
37. Перечислите виды прогнозов.
38. На каких методах оценки основывается анализ прогнозируемой информации?
39. Раскройте сущность и важность применения функции планирования в управлении.
40. Перечислите составляющие эффективного планирования.
41. От каких параметров зависит уровень и качество планирования ?
42. Охарактеризуйте понятие стратегического, тактического и оперативного планирования.

43. Раскройте сущность матрицы Эйзенхауэра, ее преимущества для работы руководителя.
44. На чем основан бюджетный метод планирования?
45. Охарактеризуйте применение балансового и нормативного методов планирования.
46. Какие факторы важно учитывать руководителю при разработке стратегии?
47. Объясните, что такое структура организации.
48. Дайте определение понятиям: «делегирование», «полномочия», «ответственность».
49. Перечислите факторы, влияющие на организационную структуру.
50. В соответствии с какими принципами строится структура управления по горизонтали?
51. Назовите основные характеристики линейной организационной структуры, ее достоинства и недостатки.
52. Объясните, что представляет собой функциональная организационная структура.
53. Что такое линейно-функциональная структура?
54. Назовите основные характеристики линейно-штабной структуры.
55. Назовите основные характеристики дивизиональных структур.
56. На каких принципах действует матричная организационная система?
57. Обоснуйте необходимость организационных изменений.
58. Перечислите основные направления преобразований.
59. Представьте основные этапы планирования и внедрения нововведений.
60. Какие приемы целесообразно использовать для преодоления сопротивления нововведениям?
61. Охарактеризуйте понятие и перечислите методы организационного развития.
62. Раскройте суть понятия "мотивация".
63. Дайте определение понятию "стимулирование". Какие виды стимулирования Вы знаете?
64. Перечислите элементы морально-психологических методов стимулирования персонала.
65. В чем суть содержательного подхода к мотивации?
66. Охарактеризуйте теорию А. Маслоу. Могут ли современные руководители вынести полезную информацию из этой теории для своей работы?
67. В чем сущность теории приобретенных потребностей Мак-Клеланда?
68. Что собой представляет двухфакторная теория Ф. Герцберга?
69. Попробуйте кратко изложить содержание процессуальных теорий мотивации.
70. Сопоставьте содержание концепций с работой современного руководителя. Что бы вы использовали из этих концепций для себя, в своей будущей работе?
71. Дайте свою оценку достоинствам и недостаткам каждой из приведенных концепций.
72. Охарактеризуйте необходимость власти в управлении.
73. В чем сущность воздействия руководителя на подчиненных через положительное или отрицательное подкрепление и воздействие на основании использования власти?
74. Дайте определение формальной и реальной власти.

75. Что такое "баланс власти"?
76. Охарактеризуйте понятие управляемости.
77. В чем сущность позитивной и негативной реакции на управленческое воздействие?
78. Перечислите стратегии оказания влияния.
79. Какие принципы и приемы усиления власти на подчиненных вы знаете?
80. Охарактеризуйте личностную основу власти.
81. Какие типы власти относятся к организационной основе власти?

2) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Уметь» (решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения):

1. Возможна ли дружба между руководителем и подчинённым? Приведите аргументы «за» и «против».

2. Определите соответствия, к какому уровню управления относятся следующие сотрудники:

1. Низший
2. Средний
3. Высший уровень

- Главный врач
- Заведующий отделением
- Старшая медицинская сестра

3. Рассмотрите элементы внутренней и внешней среды и обоснуйте, какие из них применимы к медицинской организации.

4. Руководитель медицинского учреждения, получая систематически жалобы от пациентов (длинные очереди на прием, грубое отношение врачей), отдал распоряжение заместителю улучшить показатели оказания медицинской помощи. Прошло полгода, а результаты работы медицинского учреждения так и остались по-прежнему неудовлетворительными, количество жалоб только возросло. Руководитель вызвал своего заместителя и предупредил его об увольнении в случае невыполнения распоряжения. Какие ошибки в управлении были допущены руководителем и его заместителем?

5. Главный врач на одном из совещаний поставил такую цель: наладить оперативный обмен информацией между заведующими отделениями. Через определенный период времени заведующие отделениями доложили руководителю, что оперативный обмен информацией налажен. Когда же главный врач поинтересовался, в чем же именно выражается этот обмен, оказалось, что руководители стали чаще общаться друг с другом, интересуясь, "как идут дела". Ориентируясь на долгосрочные целевые принципы, определите ошибку в распоряжении руководителя.

6. Сотрудница одного из медицинских учреждений так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в отделении, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель, как правило, был мною недоволен, часто предъявлял ко мне необоснованные требования, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать безынициативно, лишь бы досидеть до конца рабочего дня. Мне что, больше других надо?» Какую основную ошибку допускал руководитель?

7. Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий следующих известных компаний: как в них отражается основная цель функционирования, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Миссия компании Pfizer - "Приносить максимальную пользу своим пациентам, клиентам, сотрудникам, инвесторам, деловым партнерам и обществу в целом".

Миссия группы компаний "Аптека 36,6" - "Используя наш опыт, страсть и желание изменить жизнь к лучшему, мы стремимся понять и удовлетворить потребности каждого нашего клиента, улучшить качество его жизни и добавить в нее новые краски".

Миссия группы компаний "Мать и дитя" - "Сохранение здоровья нации и внедрение передовых достижений мировой медицинской науки в практику российского здравоохранения".

8. Проанализируйте ситуации, сложившиеся в организации. Обоснуйте причины и источники ее возникновения и предложите способы мотивации сотрудников

с целью устранения нежелательных последствий с максимальной пользой для организации. Причины возникновения ситуаций сформулируйте сами. Анализ ситуаций проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Так как финансовые ресурсы организации всегда ограничены, она не может постоянно стимулировать работников исключительно премиальными оплатами, поэтому обратите особое внимание на нематериальные методы стимулирования работников, так как задача руководителя найти подходы

к подчиненным, основанным на нефинансовом воздействии и на построении грамотной коммуникации с ними.

Ситуация 1. Ценного специалиста (врача, медицинскую сестру) переманивают в другую организацию.

Ситуация 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Создается новое отделение. Люди с большим трудом "притираются" друг к другу, существует много разногласий.

Ситуация 3. Опытный специалист (стаж работы 10 лет) стал хуже работать, безынициативен.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формулировка проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выравнивание потребностей работников;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- стратегия – способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

9. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу. Её выполнение будет способствовать его более полной

самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать предложения по внедрению нового научного достижения в лечебный процесс. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче.

В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать внедрение новых научных достижений в процесс работы означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при внедрении нового, а выполнение привычных для меня задач и так приносит положительные результаты». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и подчиненным?

10. Руководителем медицинского учреждения сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать более эффективно и результативно, что будет способствовать развитию учреждения». В течение полутора лет эта политика «давала свои плоды», однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали быстрый рост, но свободных вакансий на руководящие должности не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы сохранить наиболее ценных сотрудников?

3) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Владеть» (решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, с их применением в нетипичных ситуациях, формируется в процессе практической деятельности):

1. Проанализируйте SWOT-анализ лечебного учреждения и сделайте выводы, что необходимо предпринять, чтобы избежать возможных угроз и повысить эффективность работы организации.

Таблица. SWOT-анализ лечебного учреждения

Возможности	Угрозы	
1. Реализация национального проекта, обеспечивающего дополнительные государственные финансовые ресурсы для развития отрасли. 2. Увеличение спроса на платные медицинские услуги повышенного качества. 3. Использование опыта других регионов и развитых стран. 4. Использование потенциала государственно-частного партнерства.	1. Старение населения. 2. Ухудшение экологии. 3. Сохранение значительной доли производств с неблагоприятными условиями труда. 4. Ухудшение здоровья населения трудоспособного возраста.	
Сильные стороны 1. Относительно высокий уровень кадрового обеспечения	<i>Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать,</i>	<i>Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать для</i>

<p>отрасли. 2. Наличие системы подготовки, повышения квалификации медицинских кадров. 3. Развитие инновационных процессов в отрасли. 4. Развитие процессов структурной перестройки отрасли.</p>	<p><i>чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.</i> 1. Качественная перестройка медицины. 2. Повышение спроса населения на платные услуги самых квалифицированных медиков. 3. Обучение врачей больниц передовым технологиям. 4. Развитие направлений по лечению сложных заболеваний.</p>	<p>устранения угроз. 1. Большая занятость врачей в связи с ухудшением здоровья и экологии.</p>
<p>Слабые стороны 1. Нехватка ресурсов для финансирования программы развития отрасли. 2. Низкое техническое состояние существенной части ЛПУ. 3. Низкий уровень финансовой устойчивости и платежеспособности медицинских организаций. 4. Невысокий уровень расходов бюджета на здравоохранение. 5. Средний уровень здоровья населения.</p>	<p>Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости. 1. Ожидание полного финансирования отрасли.</p>	<p>Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу. 1. Ухудшение состояния здоровья населения. 2. Из-за плохого финансирования могут уйти лучшие врачи в частные клиники. 3. Нехватка медикаментов.</p>

2. Вы работаете в медицинской службе крупной табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью была установлена связь между курением и онкологическими заболеваниями. Как вы поступите?

3. В местных газетах периодически появлялись сообщения о распространении туберкулеза на территории республики Э. и росте этого заболевания в последние годы. В связи с этим один из руководителей администрации республики Э. потребовал от средств массовой информации прекратить пугать население «жареными» фактами, пригрозив уволить некоторых редакторов, ссылаясь на приближающиеся выборы. Прав ли он?

4. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы. *Первый альтернативный вариант решения.* Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новой продукции и на 35% сокращаются расходы на рекламу и продвижение товара на рынок. *Второй альтернативный вариант решения.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. *Третий альтернативный вариант решения.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

5. В небольшой частной стоматологической клинике работало 5 сотрудников. Отношения внутри коллектива были дружеские. Но в определенный период начались проблемы с финансированием. На этой стадии сотрудники уделяли работе больше времени и старались помочь ситуации, поддерживая своего руководителя. Когда пришло время выплаты зарплаты, руководитель (каждого сотрудника в отдельности) попросил подождать с выплатой, мотивируя этот факт сложным финансовым положением организации, и получил согласие коллектива. В дальнейшем руководитель игнорировал большую часть советов своих сотрудников, выплаты стали нерегулярными и суммы стали меньше.

1. Выиграл или проиграл руководитель тактически, приняв данные решения?

2. Выиграл или проиграл руководитель стратегически, приняв данные решения?

3. К чему может привести дальнейшее развитие событий?

6. Предложите организационные структуры управления для следующих организаций:

- министерство здравоохранения;
- медицинский университет;
- областная больница;
- районная поликлиника;
- аптека.

7. Выберите правильный ответ на вопрос о том, почему в современные управленческие структуры введена функциональная составляющая:

- увеличилось число видов деятельности;
- увеличались масштабы организаций;
- деятельность организаций усложнилась;
- в условиях неопределенности внешней и внутренней среды необходимо принимать быстрые решения.

8. Обсудите вопрос о том, какие типы управленческих структур применимы для медицинских учреждений. Рассмотрите примерную схему лечебного учреждения. К какому типу управленческих структур ее можно отнести?



9. «Применение методов приобретения реальной власти»

1. Проанализируйте материалы утраты власти.

2. В связи с чем произошла утрата власти?

3. Возможно ли вернуть утраченную власть? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Аргументируйте свой ответ.

Николай Бобриков работает заведующим отделением в течение шести месяцев. Вначале он был очень рад этому назначению, однако вскоре почувствовал себя бессильным. Эта должность теперь казалась ему не очередной ступенью служебной лестницы, а тупиком. Он предполагал стать поддержкой для своих подчиненных, однако они не отвечали ему взаимностью. При этом он не мог рассчитывать и на помощь руководства. Иными словами, он оказался, что называется, «в безвыходном положении». Его обязанности были расписаны по пунктам, и потому у него было мало свободы выбора, что и как делать. У него практически не было возможностей и для управления вознаграждением или стимулированием подчиненных. Таким образом, он был бессилён в вопросах оплаты труда или наказания подчиненных в соответствии с их реальными достижениями. В результате он решил, что более всего подходит ужесточение правил для подчиненных, чтобы они делали то, чего он хочет. Их успехи и достижения вызывали у него нескрываемое раздражение. При этом он пытался изолировать подчиненных от контактов с руководством и не давать полную информацию. Если раньше Николай придерживался неформальных методов работы, то теперь он погрузился в рутину стандартных процедур. Как и следовало ожидать, его подчиненные почувствовали себя обиженными, и эффективность их труда снизилась.

10. «Применение методов приобретения реальной власти»

1. Проанализируйте материалы утраты власти.

2. В связи с чем произошла утрата власти?

3. Возможно ли вернуть утраченную власть? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Аргументируйте свой ответ.

Наталья Конева поступила в организацию год назад на должность врача. Она полагала, что ей удастся быстро привлечь к себе внимание руководства. Однако в скором времени она почувствовала себя совершенно изолированной и забытой. Будучи врачом, она почти не завоевала авторитет эксперта среди коллег, кроме непосредственно своей области деятельности. Хотя у некоторых коллег одного уровня иерархии с Натальей возможности для профессионального развития и существовали, однако никто не позаботился о приобретении Натальей большего опыта в развитии её способностей. В ней видели только узкого специалиста. Поскольку её обязанности не требовали работы совместно с другими, у нее было мало возможностей развивать отношения, которые вели бы к контактам с высшим руководством. Более всего её задевало, что заведующая отделением несколько раз приглашала других врачей для решения каких-либо профессиональных вопросов, относящихся к сфере её компетентности, и это демонстрировало, как она считала, её не слишком большое значение для отделения. Наталья стала чувствовать себя все более заброшенной. Она пыталась оградить себя от посягательств на область её компетенции; пыталась демонстрировать другим сотрудникам свою высокую профессиональную компетентность, но, чем больше она старалась, тем больше получала статус специалиста на обочине. В общем, она чувствовала, что подорвала основы своей карьеры.

11. «Применение методов приобретения реальной власти»

1. Проанализируйте материалы утраты власти.

2. В связи с чем произошла утрата власти?

3. Возможно ли вернуть утраченную власть? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Аргументируйте свой ответ.

Главный врач Евгений Калашников занимает свою должность вот уже три года. Когда Евгений занял этот пост, он решил, что конечные цели его карьеры достижимы. Сейчас он в этом не так уверен. Неожиданно он обнаружил, что его свобода и инициативы

имеют множество ограничений. К примеру, его работа сопряжена с таким множеством деталей и условий, что у него не хватает времени для долгосрочного планирования. Ему всегда кажется, что есть более серьезные ситуации, которые требуют внимания. К сожалению, источники большинства ограничений находятся вне сферы его влияния (правительственные постановления, новые формы отчетности и так далее). Калашников успел снискать репутацию успешного руководителя, обладающего креативностью и инновационностью, однако выполняемая им текущая работа не требует владения подобными навыками. Мало того, он достаточно сильно увяз в «текучке». Некоторые вещи остаются, конечно, непосредственно в его ведении, но его «секреты» не такого рода, чтобы другие были расположены в ответ на их предоставление делиться с ним своими секретами. Его заместители, похоже, говорят ему только то, что он хочет услышать. До Евгения периодически долетали слухи, что определенные «группы интересов» хотели бы сместить его с руководящей должности. Соответственно он пытается как-то защитить себя, используя для этого административные методы, что делает организацию более ориентированной на контроль. Калашников чувствует, что попал в нисходящую спираль, но не может найти путь к изменению тенденции. «Я всегда считал, что фраза «Одиноко на вершине» — всего лишь метафора», — удивляется он.

ОПК-10

Способен реализовать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности

1) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Знать» (воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты):

1. Охарактеризуйте понятие "контроль".
2. Перечислите факторы, влияющие на эффективность контроля.
3. С помощью каких компонентов должна осуществляться деятельность по контролю и обеспечению качества медицинской помощи?
4. Назовите стадии контроля в здравоохранении.
5. Что необходимо делать руководителю медицинской организации для предупреждения негативного последствия контроля?
6. Раскройте суть понятия "эффективность управления". Какую организационную деятельность можно считать эффективной?
7. В чем состоят различия между внешней и внутренней эффективностью?
8. Дайте определение понятиям "тактическая" и "стратегическая" эффективность.
9. Охарактеризуйте потенциальную и реальную эффективность.
10. Назовите составляющие эффективного управления. Предложите свое понимание факторов, которые его обуславливают.
11. Перечислите негативные факторы, влияющие на эффективное управление организацией.
12. Обоснуйте необходимость принятия управленческих решений в организациях.
13. Каким должно быть эффективное управленческое решение?
14. Охарактеризуйте условия, влияющие на вероятность принятия правильного решения.
15. Что представляют собой понятия "критерии" и "альтернативы"?
16. Перечислите стадии процесса принятия решения. Раскройте особенности первой стадии принятия решения "признание необходимости решения".
17. Что собой представляют "необходимые" и "желательные критерии"?
18. В чем заключается сущность стадии выработки решения?
19. Раскройте сущность метода мозговой атаки.

20. Объясните принцип действия метода составления причинно-следственной диаграммы Исикавы.

21. Что из себя представляет метод "Дельфи"?

22. Перечислите основные функции руководителя.

23. Какие роли, по мнению известного американского специалиста в области менеджмент Генри Минцберга, принято относить к межличностным, а какие - к ролям, связанным с принятием решений?

24. Что относится к официальным и неофициальным правам и обязанностям руководителя?

25. Охарактеризуйте понятия "пассивные" и "активные" руководители.

26. В чем заключаются различия между руководителями "вчерашнего" дня и современными менеджерами?

27. В чем заключаются отличия руководителя-администратора от руководителя-лидера?

2) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Уметь» (решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения):

1. Контроль как функция управления и особенности его осуществления в сфере обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения, защиты прав потребителей и потребительского рынка.

2. Виды и этапы контроля, их особенности в органах государственного санитарно-эпидемиологического надзора в Российской Федерации.

3. Негативные последствия контроля и способы их нейтрализации в органах государственного санитарно-эпидемиологического надзора в Российской Федерации.

4. Применение методов и способов системы менеджмента качества в организациях системы здравоохранения.

5. Руководитель начал замечать, что приход в отделение новых молодых сотрудников резко изменил морально-психологическую атмосферу в коллективе. Отношения между сотрудниками ухудшились. Регулярно возникали конфликты. Сотрудники стали жаловаться на своих коллег. Участились случаи невыхода на работу по больничным. Особенно страдала сотрудница средних лет, незаменимый специалист высокой квалификации, но обладающая обидчивым характером и очень ранимая. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, руководитель посодействовал, чтобы ей выдали премию. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другое учреждение на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Что должен был сделать непосредственный руководитель, чтобы сотрудница осталась на работе?

6. Наталья, одна из медицинских сестер отделения, ранее работала в другом отделении. Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к повышению квалификации. Но, к сожалению, она еще не достигла совершенства в работе и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами. Следует ли применять меры наказания к Наталье? Какие методы управления необходимо применить для повышения ее эффективности?

7. Какие разновидности решений Вы знаете? Подберите к ним соответствующие примеры из Вашей жизни.

8. Ситуация: Вы заведующий отделением

в областной больнице. В Вашем подчинении работает сотрудник, который, как Вам стало известно, является неформальным лидером. Этот сотрудник немного старше Вас,

имеет более продолжительный опыт работы, обладает высоким профессионализмом и моральными качествами. Коллеги приходят к нему за поддержкой, за советом как в личных вопросах, так и в рабочих.

Вы решили провести некоторые действия по реформированию деятельности и провести научные исследования на базе отделения. Но неформальный лидер выступает против перемен и соответственно коллектив тоже. Какую стратегию поведения по отношению к неформальному лидеру Вы выберете? Уволите ли его? Проигнорируете его мнение и будете жестко стоять на своих позициях, вы же начальник? А может быть, привлечете на свою сторону?

3) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Владеть» (решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, с их применением в нетипичных ситуациях, формируется в процессе практической деятельности):

1. У сотрудника одного из отделов Центра гигиены и эпидемиологии, который ранее демонстрировал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы должны быть действия его непосредственного руководителя?

2. Руководителем организации был назначен достаточно опытный управленец, который не был в достаточной степени знаком со спецификой ее работы. Приняв руководство, он поставил задачу создать более эффективную систему управления. До его прихода порядок прохождения входящей документации был следующим: поступивший документ ложился на стол руководителя и тот передавал его для исполнения в соответствующее подразделение или конкретному исполнителю. Впоследствии этот документ к руководителю больше не возвращался.

Оцените порядок прохождения входящей документации, принятой прежним руководством организации. Какой порядок прохождения входящей документации целесообразно использовать вновь назначенному руководителю?

3. Обсудите в учебной группе список качеств, присущих современному руководителю медицинской организации, и предложите собственную версию.

