

**Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Невинномысский медицинский институт»**

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат:

0169CEC8009BAED48B4F54055E23739B28

Владелец: Станислав Сергеевич Наумов

Действителен с 20.05.2022 до 20.08.2023

Утверждаю
Ректор АНО ВО «НМИ»

С.С. Наумов

«__» _____ 202__ года

Рабочая программа дисциплины	«Менеджмент в сестринском деле»
Уровень высшего образования	Высшее образование-бакалавриат
Специальность/Направление подготовки	34.03.01 Сестринское дело
Квалификация (специальность)	Академическая медицинская сестра (для лиц мужского пола - Академический медицинский брат). Преподаватель
Форма обучения	Очная

Невинномысск, 2023

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы достижения) В результате изучения дисциплины студент должен:
<p>ОПК-10. Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности</p>	<p>Знать: содержание современной теории менеджмента, организационно-управленческую и нормативную документацию, регламентирующую профессиональную деятельность, принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности.</p> <p>Уметь: применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности.</p> <p>Владеть: навыками применения организационно-управленческой и нормативной документации в своей деятельности, реализации принципов системы менеджмента качества в профессиональной деятельности.</p>
<p>ОПК-11. Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>Знать: основы современной теории менеджмента, включая проектирование организационных структур, возможности ее применения к организации деятельности сестринского персонала, разработке управленческих решений по повышению эффективности деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения, управлению персоналом.</p> <p>Уметь: использовать современную теорию менеджмента, включая проектирование организационных структур, к разработке управленческих решений по повышению эффективности деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения; к планированию и осуществлению мероприятий по управлению персоналом, распределению и делегированию полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>Владеть: навыками применения современной теории менеджмента к организации деятельности сестринского персонала, разработке управленческих решений по повышению эффективности деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения; пла-</p>

	нирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, распределению и делегированию полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
--	---

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы Дисциплина «Менеджмент в сестринском деле» относится к обязательной части Блока 1 ОПОП бакалавриата.

1) Для освоения дисциплины «Менеджмент в сестринском деле» необходимы знания, умения и готовности обучающихся, приобретённые в результате освоения следующих предшествующих дисциплин: Философия, Психология, Правоведение, Теория управления.

2) Освоение дисциплины «Менеджмент в сестринском деле» необходимо как предшествующее изучению следующих дисциплин: Стресс-менеджмент, Маркетинг в здравоохранении, Делопроизводство.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы Трудоемкость дисциплины: в з.е. 3,0 / час 108

Вид учебной работы	Все-го часов	Семестр			
		6			
Контактная работа	42	42			
В том числе:					
Лекции	12	12			
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические занятия (ПЗ)	30	30			
Семинары (С)					
Самостоятельная работа (всего)	30	30			
В том числе:	-	-			
Проработка материала лекций, подготовка к занятиям	13	13			
Самостоятельное изучение тем	8	8			
Реферат	3	3			
Ситуационные задачи	6	6			
Вид промежуточной аттестации – экзамен	36	36			
Общая трудоемкость	час.	108	108		

	з.е.	3,0	3,0			
--	------	-----	-----	--	--	--

4. Содержание дисциплины

4.1 Контактная работа

Лекции

№ раздела	№ лекции	Темы лекций	Кол-во часов
Семестр 6			
№1	№1	Менеджмент как наука и как практическая деятельность.	1
	№2	Организация как объект управления	1
	№3	Внутренняя и внешняя среда организации	1
	№4	Социальная ответственность и этика в организациях	1
	№5	Коммуникации как связующий управленческий процесс.	1
№2	№6	Принятие управленческих решений.	1
	№7	Планирование как функция управления.	1
	№8	Организация как функция управления	1
№3	№9	Мотивация как функция управления	1
	№10	Контроль как функция управления	1
	№11	Групповая динамика в организациях	1
	№12	Власть, влияние и лидерство в организациях	1
Всего:			12

Семинары, практические работы

№ раздела	№ семинара, ПР	Темы семинаров, практических занятий	Кол-во часов	Формы текущего контроля
Семестр 6				
№1	№1	Менеджмент как наука и как практическая деятельность.	2	устный опрос
	№2	Организация как объект управления	2	устный опрос, решение ситуационных задач
	№3	Внутренняя и внешняя среда организации	2	устный опрос,

				решение ситуационных задач
	№4	Социальная ответственность и этика в организациях	2	устный опрос, решение ситуационных задач
	№5	Коммуникации как связующий управленческий процесс.	2	устный опрос, решение ситуационных задач
№2	№6	Принятие управленческих решений.	2	устный опрос, решение ситуационных задач
	№7	Планирование как функция управления.	2	устный опрос, решение ситуационных задач
	№8	Организация как функция управления	2	устный опрос, решение ситуационных задач
№3	№9	Мотивация как функция управления	2	устный опрос, решение ситуационных задач, защита рефератов
	№10	Контроль как функция управления	4	устный опрос, решение ситуационных задач
	№11	Групповая динамика в организациях	4	устный опрос, решение ситуационных задач

				задач, защита рефератов
	№12	Власть, влияние и лидерство в организациях	4	устный опрос, решение ситуационных задач, защита рефератов
		ИТОГО:	30	

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

5.1 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела/ темы учебной дисциплины	Виды СРС	Всего часов	Вид контроля
1.	6	Менеджмент как наука и как практическая деятельность	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами	2	устный опрос
2.	6	Организация как объект управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для са-	2	устный опрос, решение ситуационных задач

			мопроверки и тестами		
3	6	Внутренняя и внешняя среда организации	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
4	6	Социальная ответственность и этика в организациях	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
5	6	Коммуникации как связующий управленческий процесс	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситу-	2	устный опрос, решение ситуационных задач

			ационных задач		
6	6	Принятие управленческих решений	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, Решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
7	6	Планирование как функция управления.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
8	6	Организация как функция управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситу-	2	устный опрос, решение ситуационных задач

			ационных задач		
9.	6	Мотивация как функция управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач, подготовка рефератов	4	устный опрос, решение ситуационных задач, написание и защита рефератов
10.	6	Контроль как функция управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение задач	4	устный опрос, решение ситуационных задач
11.	7	Групповая динамика в организациях	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки, решение ситуационных задач, подготов-	4	устный опрос, решение ситуационных задач, написание и защита рефератов

			ка рефератов		
12.	7	Область, влияние и лидерство в организациях	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач, подготовка рефератов	2	устный опрос, решение ситуационных задач, написание и защита рефератов
ВСЕГО:				30	

5.2 Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Представлены в приложении №2

6. Фонд оценочных средств для текущего контроля, промежуточной аттестации

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой (компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
1.	Раздел №1	ОПК-10, ОПК-11	контрольные вопросы для проведения устного опроса, ситуационные задачи
2.	Раздел №2	ОПК-10, ОПК-11	контрольные вопросы для проведения устного опроса, ситуационные задачи, темы рефератов
3.	Раздел №3	ОПК-10, ОПК-11	контрольные вопросы для проведения устного опроса, ситуационные задачи, темы рефератов

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания:

Показатели оценивания	Критерии оценивания		
	Достаточный уровень (удовлетворительно)	Средний уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОПК-10. Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности			
Знать:	организационно-управленческую и нормативную документацию, принципы системы менеджмента качества	организационно-управленческую и нормативную документацию, принципы системы менеджмента качества и условия их применения в профессиональной деятельности	основы современной теории менеджмента, организационно-управленческую и нормативную документацию, принципы системы менеджмента качества и

			условия их применения в профессиональной деятельности
Уметь	применять организационно- управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности	применять основы современной теории менеджмента, организационно- управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности	применять все разделы современной теории менеджмента, организационно- управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности
Владеть (иметь навыки и/ или опыт):	навыками практического применения организационно- управленческой и нормативной документации в своей деятельности, навыками реализации принципов системы менеджмента качества в профессиональной деятельности	навыками практического применения основ современной теории менеджмента, организационно- управленческой и нормативной документации в своей деятельности, навыками реализации принципов системы менеджмента качества в профессиональной деятельности	навыками практического применения всех разделов современной теории менеджмента, организационно- управленческой и нормативной документации в своей деятельности, навыками реализации принципов системы менеджмента качества в профессиональной деятельности
Показатели оценивания	Критерии оценивания		
	Достаточный уровень <i>(удовлетворительно)</i>	Средний уровень <i>(хорошо)</i>	Высокий уровень <i>(отлично)</i>
ОПК-11. Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия			

Знать:	<p>принципы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципы распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>основы современной теории менеджмента, включая теорию организационного проектирования, принципы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципы распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>все разделы современной теории менеджмента, включая теорию организационного проектирования, принципы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципы распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>
Уметь:	<p>применять принципы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципы распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>применять основы современной теории менеджмента, включая теорию организационного проектирования, принципы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципы распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>владеть всеми разделами современной теории менеджмента, включая теорию организационного проектирования, применять принципы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципы распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности</p>

			за осуществляемые мероприятия
ладеть (иметь навыки и/или опыт):	навыками практического применения принципов проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципов распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	навыками практического применения основ современной теории менеджмента, включая теорию организационного проектирования, принципов проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом, принципов распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	навыками практического применения современной теории менеджмента, включая теорию организационного проектирования, принципов проектирования организационных структур, планирования персоналом, принципов распределения и делегирования полномочий с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

6.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Примеры тестовых заданий

1. Штатное расписание стоматологической поликлиники было утверждено вышестоящей организацией. Однако главный врач поликлиники Степанов ввел своим распоряжением в него должности заместителей главного врача по экспертизе и по маркетингу.

Правомочно ли его решение?

- a. Только в формате замены должностей+
- b. Неправомочно
- c. Абсолютно правомочно

2. В стоматологической поликлинике №5 есть зуботехническая лаборатория. В ее штате трудятся 15 зубных техников. Ни один из них не владеет современными технологиями изготовления металло-керамических зубных протезов, хотя оборудование для этой технологии в поликлинике простаивает. Пациенты перестали пользоваться услугами данной поликлиники и ортопедическое отделение постоянно не выполняет план. Вправе ли главный врач отправить на принудительное повышение

квалификации одного из зубных техников в областной центр (находящийся на расстоянии 200 км) по освоению данной технологии металлокерамики?

a. Вправе, но только с согласия зубного техника

b. Не вправе

c. Вправе, если у техника нет юридических оснований для отказа и поликлиника полностью возьмет на себя расходы по его командированию, проживанию и компенсации затрат на обучение+

3. Какой управленческий уровень в больнице представляет главный врач, согласно классификации Т. Парсонса?

a. технический

b. институциональный + c.

управленческий

4. Частная стоматологическая клиника закрылась вследствие резкого сокращения доходов населения во время экономического кризиса. В этом проявилось воздействие факторов:

a. внутренней среды

b. внешней среды косвенного воздействия

c. внешней среды прямого воздействия +

5. Частная клиника проявляет социальную ответственность, если она:
- a. в полном объеме соблюдает в своей деятельности законодательство
 - b. применяет современные медицинские технологии
 - c. оказывает бесплатные медицинские услуги ветеранам войн +

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. Содержание понятий «управление» и «менеджмент».
2. Процесс коммуникаций и его роль в управлении. Виды организационных коммуникаций.
3. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга и ее применение в управленческой практике.
4. Теории лидерства (общая характеристика). Классификация стилей лидерства.
5. Ситуационная теория цикла Херси и Бланшара.

Критерии оценки устного ответа:

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 компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
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	ресурсы	структура	культура
---------------------	---------	-----------	----------

среды			
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 решения ситуационной задачи:

- 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 недостаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но недостаточно 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 недостаточно 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.

6.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

6.4.1 Форма промежуточной аттестации в _7_ семестре - экзамен

6.4.2 Порядок проведения промежуточной аттестации

Процедура проведения и оценивания экзамена

Экзамен проводится по билетам в форме устного собеседования. Студенту достается экзаменационный билет путем собственного случайного выбора и предоставляется 45 минут на подготовку. Защита готового решения происходит в виде собеседования, на что отводится 20 минут.

Экзаменационный билет содержит четыре вопроса (три теоретических и один практический – ситуационная задача).

Критерии выставления оценок:

– Оценка «отлично» выставляется, если студент показал глубокое полное знание и усвоение программного материала учебной дисциплины в его взаимосвязи с другими дисциплинами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой учебной дисциплины, знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

– Оценки «хорошо» заслуживает студент, показавший полное знание основного материала учебной дисциплины, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной рабочей программой, способность к пополнению и обновлению знаний.

– Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, показавший при ответе на экзамене знание основных положений учебной дисциплины, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью преподавателя, знакомый с основной литературой, рекомендованной рабочей программой.

– Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях студента основных положений учебной дисциплины, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета.

6.4.3 Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Представлен в приложении №1

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1. Основная учебная литература:

Двойников С.И., Менеджмент в сестринском деле [Текст] : учеб. пособие / С.И. Двойников.-Ростов н/Д: Феникс, 2006.-511с.

7.2. Дополнительная учебная литература:

1. Камынина Н.Н. Менеджмент и лидерство [Текст] : учеб. для студентов, обуч. по спец. "Сестр. дело": [с прил. на компакт-диске] / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. - М.: Изд. группа "ГЭОТАР-Медиа", 2009.
- 527 с.
2. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. – <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
3. Деловое общение [Электронный ресурс] / Сидоров П.И - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2004. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN5923104431.html>
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова, Кучеренко В.З., Райзберг Б.А. и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, . - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970409060.html>

8.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

1. ЭБС «Консультант студента ВПО и СПО», доступ предоставлен зарегистрированному пользователю института с любого домашнего компьютера.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем)

9.1. Перечень лицензионного программного обеспечения:

- операционная система Windows 7,10;
- пакет программ Microsoft Office и Microsoft PowerPoint 7.

9.2. *Перечень электронно-библиотечных систем (ЭБС):*

ЭБС «Консультант студента ВПО и СПО», доступ предоставлен зарегистрированному пользователю института с любого домашнего компьютера.

10. **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Представлены в приложении №2

11. **Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Номер аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом
Каб. № 14	Учебная аудитория 14 1.Комплект мультимедийного оборудования: - моноблок DELL – 1 шт.; - мультимедиа-проектор NEC NP100; - Интерактивная доска Projecta Pro View; 2. Комплект учебной мебели на 30 посадочных мест.	357114, Ставропольский край, г Невинномысск, ул Чкалова, д 67

Фонды оценочных средств

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

ОПК-10.

Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать 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. Внутренняя среда организации и её отражение в нормативной документации.
2. Организация как функция управления и её отражение в нормативной документации.
3. Использование нормативной документации при осуществлении функции контроля в организации.

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

1. Охарактеризуйте структуру управленческой деятельности в организации.
2. Проанализируйте процессуальную модель Портера-Лоулера и условия её применения в управленческой практике.

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 ситуаци-

ях, формируется в процессе практической деятельности):

Задача 1

В одной из крупных компаний был разработан документ «Правила деловой этики компании», в котором фирменные стандарты сводились к четырем основным принципам:

Принцип 1. Все хорошо, что ведет к упрощению (без ущерба для качества работы).

Принцип 2. Если при решении сложных вопросов Вы спокойно следуете процедурам и фирменным стандартам, а не эмоциям и обидам, – Вы правы.

Принцип 3. Если то, что Вы делаете, защищает компанию, - Вы правы. Принцип 4.

Если Вы делаете больше, чем от вас ожидали, - Вы правы.

Проанализируйте и прокомментируйте приведенные принципы. Можно ли с ними согласиться?

Задача 2

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост невозможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

• ОПК-11.

Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

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

1. Полномочия и ответственность в организации.
2. Делегирование полномочий в организации и пути его совершенствования.
3. Виды штабных (аппаратных) полномочий.

2) Типовые задания для оценивания результатов сформирован-

ности компетенции на уровне «Уметь» (решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения):

1. Охарактеризуйте основные проблемы и типичные ошибки руководителей в делегировании полномочий.
2. Охарактеризуйте бюрократические организационные структуры, их сильные и слабые стороны.
3. Матричная организационная структура и условия её применения..

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):

Задача 1

Компания отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра.

Согласны ли Вы с такой практикой? Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

Задача 2

Разработайте примерный карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Какие разделы он должен включать, на ваш взгляд?

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

1. Принятие решений как связующий процесс. Виды управленческих решений.
2. Линейно-функциональная организационная структура.
3. Контроль как функция управления. Виды и этапы контроля.

2) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Уметь» (решать типичные задачи на основе вос-

произведения стандартных алгоритмов решения):

1. Охарактеризуйте особенности принятия решений в медицинских организациях.
2. Охарактеризуйте организационную структуру, типичную для муниципальных поликлиник.
3. Каковы особенности функции контроля в медицинских организациях? Охарактеризуйте этапы предварительного, текущего, заключительного контроля.

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):

Задача 1

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Задача 2

Штатное расписание стоматологической поликлиники было утверждено вышестоящей организацией. Однако главный врач поликлиники Степанов ввел своим рас-

поряжением в него должности заместителей главного врача по экспертизе и по маркетингу.

Правомочно ли его решение?

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

1. Реализация стратегического плана. Тактика. Политика. Процедуры. Правила.
2. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ.
3. Управление изменениями в организациях.

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

1. Сформулируйте и охарактеризуйте основные этапы разработки стратегического плана медицинской организации.
2. Охарактеризуйте содержание и основные этапы выполнения SWOT- анализа в медицинской организации.

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):

Задача 1

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 новых видов продукции и на 30% сокращаются

расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

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.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.
2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Задача 2

- Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):
 - Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
 - Увеличение доли компании на рынке.
 - Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
 - Создание сплоченной управленческой команды.
 - Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
 - Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
 - Повышение качества обслуживания клиентов.
 - Контроль экономии на затратах.
 - Развитие корпоративной культуры.
 - Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Методические указания для самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки
34.03.01 Сестринское дело (уровень бакалавриата)
по дисциплине «Менеджмент в сестринском деле»

Невинномысск, 2023 г

Содержание

1. Введение	3
2. Виды и объём самостоятельной работы	4
3. Задания для самостоятельной работы и методические указания к ним	7
4. Перечень рекомендуемой литературы	29

Введение

К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной профессиональной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения через участие студента в практических занятиях, выполнение контрольных заданий и тестов, подготовку презентаций, написание рефератов и курсовых работ.

Целью самостоятельной работы студентов является:

- научить студентов 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 квалификацию.
- закрепить, расширить и углубить знания, умения и навыки, полученные студентами на аудиторных занятиях под руководством преподавателя;
- воспитывать у студентов самостоятельность, организованность, дисциплину, творческую активность, потребность в развитии познавательных способностей.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов при изучении учебной дисциплины

«Менеджмент в сестринском деле» включает несколько видов работ:

- подготовка к устному опросу и практическим занятиям (проработка конспектов лекций, учебных и дополнительных изданий; поиск, анализ и оценка информации по содержанию учебного материала);
- самостоятельное изучение тем, предложенных преподавателем, конспектирование учебной литературы и дополнительных источников;

- подготовка рефератов; поиск, анализ и оценка информации по содержанию учебного материала;
- решение ситуационных задач.

В результате выполнения самостоятельной работы студент должен расширить свои знания по основным разделам дисциплины, а также овладеть компетенциями:

ОПК-10. Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности;

ОПК-11.Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

1. Объём и виды самостоятельной работы

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела/ темы учебной дисциплины	Виды СРС	Всего часов	Вид контроля
1	2	3	4	5	6
1.	6	Менеджмент как наука и как практическая деятельность	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами	1	устный опрос
2.	6	Организация как объект управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литерату-	2	устный опрос, решение ситуационных задач

			ре), работа с вопросами для самопроверки и тестами		
3	6	Внутренняя и внешняя среда организации	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
4	6	Социальная ответственность и этика в организациях	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
5	6	Коммуникации как связующий управленческий процесс	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной	2	устный опрос, решение ситуационных задач
			и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач		
6	6	Принятие управленческих решений	Проработка учебного материала (по конспектам лекций,	2	устный опрос, решение ситуационных задач

			учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач		
7	6	Планирование как функция управления.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
8	6	Организация как функция управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
ИТОГО часов в семестре				15	
9.	7	Мотивация как функция управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач,	4	устный опрос, решение ситуационных задач, написание и защита рефератов

			подготовка рефератов		
10.	7	Контроль как функция управления	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение задач	4	устный опрос, решение ситуационных задач
11.	7	Групповая динамика в организациях	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки, решение ситуационных задач, подготовка рефератов	4	устный опрос, решение ситуационных задач, написание и защита рефератов
12.	7	Власть, влияние и лидерство в организациях	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач, подготовка рефератов	2	устный опрос, решение ситуационных задач, написание и защита рефератов
ИТОГО часов в семестре				14	
				ВСЕГО:29	

2. Задания для самостоятельной работы студентов и методиче-

ские

указания к ним

Перечень вопросов для самоконтроля при изучении разделов дисциплины

1. Содержание понятий «управление» и «менеджмент».
2. Понятие системы. Принципы и виды систем.
3. Управленческий труд и его специфика. Разделение управленческого труда.
4. Школа научного управления и ее вклад в теорию менеджмента.
5. Классическая (административная) школа управления и ее вклад в развитие теории менеджмента.
6. Школа психологии и человеческих отношений, школа поведенческих наук (бихевиоризм) и их вклад в развитие управленческой науки.
7. Школа науки управления или количественная школа, ее вклад в развитие науки.
8. Процессный подход в менеджменте, его содержание и значение.
9. Системный подход в менеджменте, его содержание и значение.
10. Ситуационный подход в менеджменте, его содержание и значение.
11. Общая характеристика организаций и условий их успешного функционирования.
12. Внутренняя среда организации.
13. Внешняя среда организации.
14. Социальная ответственность и этика в организациях.
15. Процесс коммуникаций и его роль в управлении. Виды организационных коммуникаций.
16. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
17. Межличностные коммуникации: барьеры и способы их преодоления.
18. Способы совершенствования организационных коммуникаций.

19. Принятие решений как связующий процесс. Виды управленческих решений.
20. Этапы принятия управленческих решений.
21. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
22. Цели организации. Миссия. Стратегическое видение.
23. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ.
24. Содержание, необходимость и особенности стратегического планирования.
25. Реализация стратегического плана. Тактика. Политика. Процедуры. Правила.
26. Организация как функция управления.
27. Организационные полномочия и ответственность. Делегирование полномочий. Принципы и правила эффективного делегирования полномочий.
28. Общая классификация организационных структур. Модель «рациональной бюрократии» Макса Вебера.
29. Линейная организационная структура.
30. Функциональная организационная структура.
31. Линейно-функциональная организационная структура.
32. Дивизиональная организационная структура и ее виды.
33. Проектная организационная структура.
34. Матричная организационная структура.
35. Теория мотивации Абрахама Маслоу и ее применение в управленческой практике.
36. Теория мотивации Клейтона Альдерфера и ее применение в управленческой практике.
37. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга и ее применение в управленческой практике.

38. Теория Мак-Клелланда и ее применение в практике управления.
39. Теория ожиданий Виктора Врума и ее применение в практике управления.
40. Теория справедливости и ее применение в практике управления.
41. Процессуальная модель Портера-Лоулера и ее применение в практике управления.
42. Контроль как функция управления. Виды и этапы контроля.
43. Негативные последствия контроля и их предупреждение.
44. Формальные и неформальные группы в организациях. Хоторнский эксперимент и его значение.
45. Понятия лидерства, власти, влияния. Баланс власти в организации.
46. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.
47. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.
48. Экспертная власть. Влияние через разумную веру.
49. Эталонная власть. Влияние с помощью харизмы.
50. Законная (традиционная) власть. Влияние через традиции.
51. Теории лидерства (общая характеристика). Классификация стилей лидерства.
52. Поведенческий подход к лидерству. Двумерная трактовка стилей лидерства. Управленческая решетка Блэйка и Мутона.
53. Ситуационная модель руководства Фидлера.
54. Ситуационный подход «путь – цель» Митчела и Хауса.
55. Ситуационная теория цикла Херси и Бланшара.
56. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
57. Конфликт: типы, причины, модели.
58. Управление конфликтами в организациях.
59. Управление изменениями в организациях.
60. Природа стресса. Управление стрессами.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

Двойников С.И., Менеджмент в сестринском деле [Текст] : учеб. пособие / С.И. Двойников.-Ростов н/Д: Феникс, 2006.-511с.

Дополнительная литература:

Камынина Н.Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учеб. для студентов, обуч. по спец. "Сестр. дело": [с прил. на компакт-диске] / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. - М.: Изд. группа "ГЭОТАР-Медиа", 2009. - 527 с.

Электронные учебники в системе ЭБС.

Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В.-М:ГЭОТАР-Медиа,2012. -

Деловое общение [Электронный ресурс] / Сидоров П.И - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2004.

Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова, Кучеренко В.З., Райзберг Б.А. и др.-М.:ГЭОТАР-Медиа.-

Критерии оценивания устных ответов:

- 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 существен-

ных 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.

Темы рефератов

1. Научный вклад Ф. Тейлора в развитие теории менеджмента.
2. Научный вклад Г. Эмерсона в развитие теории менеджмента.
3. Научный вклад российских ученых в развитие теории менеджмента.
4. Функции и принципы управления А. Файоля.
5. Цели, задачи и структура как факторы внутренней среды организации.
6. Технология как фактор внутренней среды организации.
7. Медицинские технологии как фактор внутренней среды учреждения здравоохранения и основные направления их совершенствования.
8. Люди как фактор внутренней среды организации и закономерности их организационного поведения.
9. Особенности управления персоналом в учреждениях здраво-

охранения.

10. Особенности организационного поведения персонала в учреждениях здравоохранения.

11. Внешняя среда организации: факторы прямого воздействия.

12. Внешняя среда организации: факторы косвенного воздействия.

13. Проблемы адаптации учреждений здравоохранения к факторам внешней среды.

14. Социальная ответственность и этика в деятельности учреждений здравоохранения.

15. Коммуникации как связующий управленческий процесс.

16. Элементы и этапы процесса коммуникаций.

17. Межличностные коммуникации в организациях и пути их совершенствования.

18. Особенности процесса коммуникаций в учреждениях здравоохранения

19. Организационные коммуникации и пути их совершенствования.

20. Барьеры в процессе коммуникаций и пути их преодоления.

21. Принятие решений как связующий управленческий процесс.

22. Этапы разработки управленческих решений.

23. Основные подходы к разработке управленческих решений.

24. Особенности и проблемы принятия управленческих решений в учреждениях здравоохранения.

25. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений в учреждениях здравоохранения

26. Модели и методы принятия управленческих решений.

27. «Дерево решений» как метод разработки управленческих решений.

28. Платежная матрица как метод разработки управленческих решений.

29. Планирование как функция управления.

30. Планирование деятельности учреждений здравоохранения.
31. Стратегическое планирование в организациях. Миссия. Стратегическое видение.
32. Оценка и анализ внешней среды как этап стратегического планирования в организациях (SWOT - анализ).
33. Организация как функция управления.
34. Организация деятельности в медицинских учреждениях.
35. Совершенствование организации деятельности медицинских сестер
36. Организационные структуры управления.
37. Линейно-функциональная организационная структура и её применение в учреждениях здравоохранения.
38. Дивизиональная организационная структура и её применение в современных крупных организациях.
39. Проектная и матричная организационные структуры и их применение в современных условиях.
40. Распределение полномочий и ответственности в организациях.
41. Совершенствование распределения полномочий и ответственности в медицинских учреждениях.
42. Делегирование полномочий в организациях и его совершенствование.
43. Особенности делегирования полномочий в современных учреждениях здравоохранения.
44. Мотивация как функция управления.
45. Содержательные теории мотивации и их применение в управленческой практике.
46. Процессуальные теории мотивации и их применение в управленческой практике.
47. Проблемы мотивации персонала в учреждениях здравоохранения.

48. Проблемы мотивации труда медицинских сестер.
49. Контроль как функция управления. Особенности контроля деятельности в медицинских учреждениях.
50. Негативные последствия контроля и пути их преодоления.
51. Формы власти и их применение в организациях
52. Применение различных форм власти и влияния в учреждениях здравоохранения.
53. Хоторнские эксперименты: результаты, выводы и значение для развития управленческой науки.
54. Неформальные группы в организации, их характеристики и поведение.
55. Управление неформальными группами в организации.
56. Стили лидерства (руководства) в организациях.
57. Особенности стилей лидерства (руководства) в медицинских учреждениях.
58. Поведенческий подход к лидерству: теории и модели.
59. Ситуационный подход к лидерству: теории и модели.
60. Конфликты в организациях: причины, типы, механизмы, пути разрешения.
61. Конфликты в медицинских учреждениях и пути их разрешения.
62. Управление конфликтами в организациях.
63. Стрессы. Управление стрессами в организации.
64. Проблема стрессов у персонала медицинских учреждений.
65. Организационные изменения: необходимость, содержание, механизмы управления.
66. Особенности современных организационных изменений в медицинских учреждениях.
67. Особенности факторов внутренней среды в учреждениях здравоохранения.
68. Управление организационными изменениями в учреждениях

здоровоохранения.

Методические указания по подготовке и оформлению рефератов

Реферат (с лат. *refero* – докладываю, сообщаю) – это краткое изложение в письменном виде результатов изучения научной проблемы, включающий обзор соответствующих информационных источников.

Основными задачами выполнения реферативной работы является:

- развитие мышления и творческих способностей студента,
- приобретение навыков самостоятельной работы,
- обучение методам поиска, систематизации и обобщения материалов информационных источников,
- формирование навыков анализа и критической оценки исследуемого научного и практического материала,
- расширение профессионального кругозора.

Источниками для подготовки реферата являются книги, учебники, учебные пособия, научные статьи, справочники.

План реферата. Реферат должен включать следующие пункты:

Титульный лист.

Оглавление (с указанием начальных страниц) Введение

Основное содержание Заключение

Список литературы

Рекомендуемый объем реферата составляет до 15 страниц.

Рекомендации к содержанию основных разделов

1. Титульный лист

Титульный лист оформляется в соответствии со следующим образцом. В обязательном порядке титульный лист подписывается студентом, подготовившим реферат и преподавателем, выдавшим тему реферата.

2. Введение

Введение является визитной карточкой реферативной работы. В содержании

введения необходимо показать актуальность написания данного реферата, степень разработанности выбранной темы в информационных источниках. Объем введения не больше 1 страницы.

3. Основная часть реферата

Основная часть реферата традиционно представляется несколькими разделами, логично выстроенными в работе. Именно в основной части работы всесторонне и глубоко анализируются все подлежащие изучению проблемы, последовательно и с исчерпывающей полнотой раскрывается заявленная тема.

3. Заключение

В заключении реферата должны содержаться выводы, сделанные автором на их основе. Основные результаты и выводы, подводящие итог выполненной работе, следует формулировать сжато, лаконично и аргументировано, избегая обилия общих слов и бездоказательных утверждений. Объем заключения – 1 страница.

4. Список литературы

Ссылки на используемую литературу указываются в квадратных скобках по тексту по мере упоминания источника (например, [1]). Таким образом, первый упомянутый источник будет стоять под номером 1. Сам список использованных источников помещается в конце реферата, при этом источники нумеруются в сплошном порядке. При оформлении списка сведения об источниках приводятся в соответствии с правилами библиографического описания. Примеры оформления библиографических сведений: *Книги с одним автором*

Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/Л.Г. Агеева.-Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.

Книги с двумя авторами

Виханский О.С Менеджмент [Текст]: учебник/ О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Экономистъ, 2009. – 260 с.

Книги с несколькими авторами

Мазур И.И. Эффективный менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов И.И.Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - 2-е изд., доп. - М.: Высшая школа, 2010. – 555 с.

Статьи из журнала

Антонов В.Т., Серебрякова Г.В. Теоретические основы управления организацией [Текст]:// Маркетинг. – 2012. - № 5. – С. 106 – 124.

5. Приложения

При необходимости реферат может включать приложения, куда помещается вспомогательный материал, необходимый для обеспечения полноты восприятия работы (схемы, таблицы, иллюстрации, диаграммы, графики и т.п.).

Правила оформления работы

Реферат выполняется в формате MS Word, версия не ниже 97-2003. Параметры полей страницы: левое - 2.5, остальные – 1.5. Шрифт – Times New Roman. Размер шрифта текста 12-14. Интервал – одинарный. Абзац – 1.25.

Каждую структурную часть работы (оглавление, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения) следует начинать с новой страницы, выделяя заглавие жирным шрифтом. Для акцентирования внимания на определенных терминах, важных моментах, специфических особенностях, содержащихся в работе, студент может использовать шрифты разной гарнитуры (полужирный, курсив), подчеркивание и т.п.

Критерии оценивания рефератов:

- 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.

Образец оформления титульного листа

Реферат

по дисциплине «Менеджмент в сестринском деле» на тему:

___-

___-

Выполнил студент ___ курса Специальности ___-

___-_-

Проверил преподаватель:

___-_-

Невинномысск, 2023 г.

Ситуационные задачи

Задача 1

Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра.

Согласны ли Вы с такой практикой? Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

Задача 2

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных:

Значительное снижение отпускной цены.

Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены.

Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по

второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным?

Задача 3

Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

Задача 4

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

Уволить несогласного лидера; Проигнорировать его мнение; Привлечь на свою сторону; Прочее (обосновать).

Задача 5

Небольшая частная компания занимается сервисным обслуживанием терминалов оплаты услуг.

Оцените положительные и отрицательные последствия принятия решения о полном отказе от офиса (переход на дистанционную работу). Исходя из баланса плюсов и минусов, сделайте вывод – было ли такое решение правильным?

Задача 6

Выберите две финансовые цели, две стратегические и две инновационные цели. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они полностью отвечали современным требованиям.

Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%. Обеспечить рост доходов на 5%. Обеспечить повышение качества продукции.

Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.

Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям. Добиться повышения цены акций. Повысить репутацию фирмы среди клиентов. Повысить конкурентоспособность фирмы.

Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов. Расширить номенклатуру продукции.

Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.

Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.

30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.

Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.

Увеличить прибыль на вложенный капитал. Добиться увеличения притока денежных средств.

Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Задача 7

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка реше-

ния проблемы. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Задача 8

В коллективе отдела одного НИИ за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

тип конфликта;

состав конфликтующих сторон;

поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации; методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Задача 9

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?

Задача 10

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Задача 11

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 новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

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.

Вопросы для анализа ситуации:

Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

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

Задача 12

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

Задача 13

Одна из общеизвестных заповедей бизнеса свидетельствует: «Избегай семейственности». Ее сторонники считают семейственность нарушением этики делового общения, непристойным, нетактичным, несправедливым и нечестным явлением. Процветающий американский менеджер Бил Фромм в своей популярной книге «Десять заповедей бизнеса...» не соглашается с такой точкой зрения и выдвигает такой закон менеджмента:

«Обращайтесь со всеми своими сотрудниками как с членами семьи». Поддерживаете ли Вы мысль Б. Фромма? Каковы Ваши аргументы?

Задача 14

Один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Задача 15

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Задача 16

Вас попросили пополнить «дешевый» сектор Вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры смогут уговорить приобрести более дорогие модификации. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта. Каковы Ваши действия? **Задача 17**

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Задача 18

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Методические рекомендации по решению ситуационных задач

Ситуационные задачи представляют собой описание ситуаций, которые могут реально возникнуть в процессе деятельности. Они позволяют в условной обстановке решать конкретные реальные задачи.

Решение ситуационной задачи проходит в несколько этапов:

- 1) ознакомление с представленной ситуацией и её особенностями;
- 2) анализ ситуации – осмысление изложенной в задаче информации, её перевод в набор логически связанных вопросов, выделение основной проблемы, факторов и данных, которые могут воздействовать на принятие решения;
- 3) исследование теоретического материала, применительно к конкретной задаче;
- 4) анализ задачи с учётом полученных данных из теоретического материала;
- 5) составление плана действий и оценивание возможностей его реализации.

Критериями оценивания при решении ситуационных задач является:

- умение комплексно оценить предложенную ситуацию;
- знание теоретического материала с учётом межпредметных связей;
- правильный выбор тактики действий.

Примеры решения задач:

Задача . Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ:

«Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Решение: Успешному развитию деятельности организации часто препятствует неправильное восприятие персоналом поставленных перед ним задач, а также стратегических целей компании. Решить эту и ряд других проблем поможет регулярная обратная связь руководства с сотрудниками.

Обеспечение постоянной обратной связи с сотрудниками также помогает узнавать

их мнение о топ-менеджменте, политике организации и оценивать степень разделения ими стратегических целей и задач компании. Осуществляется это путем непосредственных контактов топ-менеджмента с персоналом или методом анкетирования. При этом вопросы анкеты должны выявлять как положительные, так и отрицательные взгляды сотрудников на политику компании.

Кроме того, обратная связь – это мощный мотивирующий инструмент. Отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится причиной их раздражения и недовольства. Ведь каждый из них ожидает от руководителя оценки своей работы, которая показывает не только слабые или сильные стороны, но и, прежде всего, значимость его работы для компании.

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Обратная связь должна быть регулярной и планомерной, она таковой не является.

Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи. Такого тоже не наблюдается.

Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков. Сотрудница говорит, что «Мы с руководителем не особенно общаемся».

Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне. Такие беседы не проводятся.

На основании данных, приведенных в условии, можно сделать вывод, что ни одно из приведенных условий эффективной обратной связи не реализованы в данной организации.

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменени-

ях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

В данном случае фраза «Мы с руководителем не особенно общаемся» говорит о том, что в организации не развиты вертикальные коммуникации ни по нисходящей, ни по восходящей.

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Как правило, восходящие коммуникации могут иметь место, если развиты нисходящие коммуникации. В данном случае, как сказано выше, не развиты ни нисходящие, ни восходящие коммуникации.

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

По мнению ведущих специалистов, чтобы сделать обратную связь более эффективной, следует соблюдать следующие правила, успешно опробованные на практике многими руководителями:

Обратная связь должна быть регулярной и планомерной.

Обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Не надо стремиться проконтролировать все – лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, где нужно помочь подчиненному избежать возможных ошибок.

Использование в системе обратной связи скрытого контроля не приносит ничего существенного – кроме обиды, досады и напряжения в отношениях.

Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи.

Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного.

Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков.

Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне.

Важно, чтобы подчиненный согласился с критикой, сделал из нее должные выводы и понял, как можно исправить положение.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

Двойников С.И., Менеджмент в сестринском деле [Текст] : учеб. пособие / С.И. Двойников.-Ростов н/Д: Феникс, 2006.-511с.

Дополнительная литература:

Камынина Н.Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учеб. для студентов, обуч. по спец. "Сестр. дело": [с прил. на компакт-диске] / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. - М.: Изд. группа "ГЭОТАР-Медиа", 2009. - 527 с.

Электронные учебники в системе ЭБС.

Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В.-М:ГЭОТАР-Медиа,2012. -

Деловое общение [Электронный ресурс] / Сидоров П.И - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2004.

Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова, Кучеренко В.З., Райзберг Б.А. и др.-М.:ГЭОТАР-Медиа.-

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимых для освоения дисциплины:**

ЭБС «Консультант студента ВПО и СПО», доступ предоставлен зарегистрированному пользователю университета с любого домашнего компьютера.

Особенности организации обучения по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

при необходимости осуществляется кафедрой на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

2. В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья кафедра обеспечивает:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры. В случае невозможности беспрепятственного доступа на кафедру организовывать учебный процесс в специально оборудованном классе.

3. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.

4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Категории студентов	Формы
С нарушением слуха	- в печатной форме; - в форме электронного
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом; - в форме электронного документа;
С нарушением опорно-двигательного аппарата	- в печатной форме; - в форме электронного документа;

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

5.1 Перечень фондов оценочных средств, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья

Категории студентов	иды оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушением слуха	тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

Обучающимся с, относящимся к категории инвалидов и лиц, с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту, разрешается подготовка к зачету с использованием дистанционных образовательных технологий.

5.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла. Для лиц с нарушениями слуха:
- в печатной форме;

- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);
2. доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);
3. доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

6. **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах. А также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

- лекционная аудитория - мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха); источники питания для индивидуальных технических средств;

- учебная аудитория для практических занятий (семинаров) мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха);

- учебная аудитория для самостоятельной работы - стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения и брайлевским дисплеем для студентов с нарушением зрения.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учётом ограничений их здоровья.