

**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	«Теория управления»
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>УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач</p>	<p>Знать: основы современной управленческой теории и возможности ее применения к организации деятельности сестринского персонала, разработке управленческих решений по повышению эффективности деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения.</p> <p>Уметь: осуществлять поиск и анализ необходимой управленческой информации, применять современные методы менеджмента и системный подход к организации деятельности медицинского персонала для решения поставленных задач, способствующих повышению эффективности деятельности сестринской службы.</p> <p>Владеть: основными функциями и принципами организации деятельности сестринского персонала, алгоритмами и способами принятия своевременных и грамотных управленческих решения поставленных задач.</p>
<p>ПК 15 - Способен организовывать мероприятия по оценке деятельности сестринского персонала и его профессиональному развитию.</p>	<p>Знать: теоретические аспекты проводимых мероприятий по оценке деятельности сестринского персонала и его профессиональному развитию, выявлять в этой области упущения и недостатки, а также их причины.</p> <p>Уметь: эффективно участвовать в организации мероприятий по оценке деятельности сестринского персонала и способствовать его профессиональному развитию.</p> <p>Владеть: методами оценки качества работы сестринского персонала и способами проведения оценочных мероприятий, определять и реализовывать принципы его профессионального развития.</p>
<p>ОПК – 11. Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномо-</p>	<p>Знать: теоретические аспекты проводимых мероприятий по управлению персоналом, проектированию организационных структур, планированию, распределению и делегированию полномочий и ответственности.</p> <p>Уметь: эффективно участвовать в организации мероприятий по управлению деятельностью сестринского персонала и способствовать его профессиональному развитию.</p> <p>Владеть: методами и функциями управления, а также способами оценки качества работы сестринского персонала, осуществления мероприятий по распределению</p>

<p>чия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>и делегированию полномочий с учетом личной ответственности.</p>
--	--

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория управления» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, дисциплины по выбору Блока 1 ОПОП бакалавриата.

Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

Знания: Содержание, роль и значение теории управления в деятельности современных организаций, включая организации здравоохранения. Управление как область научных знаний и как практическая деятельность. Эволюция управленческой мысли. Основные научные школы в области менеджмента и управленческие подходы. Понятие системы. Признаки и виды систем. Организация как сложная система. Содержание и формы проявления социальной ответственности организации. Мотивы социальной ответственности. Эволюция представлений о социальной ответственности. Этика в организациях: необходимость, содержание, формы проявления, значение. Организационные коммуникации и их значение в управленческой деятельности. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные коммуникации: барьеры и формы их преодоления. Значение межличностных коммуникаций в деятельности организации и пути их совершенствования. Основные барьеры в организационных коммуникациях. Способы совершенствования организационных коммуникаций. Управленческие решения как связующий процесс. Этапы разработки управленческого решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Теории и модели разработки управленческих решений. Планирование как функции управления. Стратегическое планирование в организациях: необходимость, содержание, основные подходы, значение. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации как основа стратегического планирования. SWOT-анализ. Компоненты реализации

стратегического плана: тактика, политика, процедуры, правила. Реализация и оценка стратегического плана. Содержание организации как функции управления. Полномочия и ответственность в организациях. Делегирование полномочий и его совершенствование. Основные виды организационных структур управления. Мотивация: содержание, необходимость, основные подходы. Эволюция представлений о мотивации. Содержательные теории и модели мотивации. Процессуальные теории и модели мотивации. Практическое применение теорий и моделей мотиваций в современной управленческой практике. Контроль как функции управления: необходимость, содержание, виды, этапы, значение. Предварительный, текущий и заключительный контроль и способы их реализации. Негативные последствия контроля и способы их нейтрализации. Способы совершенствования контроля в организациях. Формальные и неформальные группы в организациях. Основные характеристики формальных и неформальных групп. Закономерности функционирования неформальных групп. Хоторнские эксперименты и их значение для исследования роли неформальных групп в организациях. Совершенствование управления процессами групповой динамики. Власть,

влияние и лидерство в организациях: содержание и механизмы реализации. Формы власти и влияния в организации, их преимущества и недостатки. Теории и модели лидерства. Демократический и авторитарный стили лидерства и их применение в управленческой практике.

Умения: пользоваться учебной, научной, научно-популярной литературой, сетью Интернет для профессиональной деятельности; анализировать эволюцию управленческой мысли и теории менеджмента, включая ее различные школы и течения; применять в профессиональной деятельности современные концепции, модели и методы управления; уметь анализировать качество организационных коммуникаций, содействовать их совершенствованию; уметь применять теорию разработки управленческих решений в организациях здравоохранения; уметь осуществлять основные функции управления, принимать управленческие решения в области сестринской деятельно-

сти.

Владение: изложение самостоятельной точки зрения, анализа и логического мышления, публичной речи, морально-этической аргументации, ведения дискуссий и круглых столов; владеть специальной управленческой терминологией, категориальным аппаратом теории управления; владеть методами делегирования полномочий, мотивирования медицинского персонала на основе современных теорий и моделей мотивации, методами организации контроля результатов деятельности медицинских сестер, управления поведением работников в формальных и неформальных группах, применять в организациях здравоохранения демократический и авторитарный стили руководства с учетом особенностей управленческой ситуации и характеристик подчиненных.

Содержание дисциплины служит основой для освоения таких гуманитарных, социальных и экономических дисциплин.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы Трудоемкость дисциплины: в з.е. 2 / час 72

Вид учебной работы	Все-го часов	Семестр				
		5				
Контактная работа	44	44				
В том числе:	-	-				
Лекции	14	14				
Лабораторные работы (ЛР)	-	-				
Практические занятия (ПЗ)	30	30				
Семинары (С)	-	-				
Самостоятельная работа (всего)	28	28				
В том числе:	-	-				
Проработка материала лекций, подготовка к занятиям	10	10				
Самостоятельное изучение тем	10	10				
Реферат, эссе	8	8				
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет				
Общая трудоемкость	час.	72	72			
	з.е.	2	2			

4. Содержание дисциплины

4.1 Контактная работа

Лекции

№ лекции	Темы лекций	Кол-во часов
1	Тема 1. Теория управления: значение и содержание. Историческое развитие и научные концепции управления.	1
2	Тема 2. Теория систем и ее применение в теории управления.	1
3	Тема 3. Организация как объект управления.	2
4	Тема 4. Трудовая мотивация и вознаграждение. Концепции мотивации.	2
5	Тема 5. Общие критерии эффективности управления. Контроль.	2
6	Тема 6. Управление персоналом. Личностный фактор в системе управления.	2
7	Тема 7. Организационные коммуникации и их роль в управленческой деятельности. Способы преодоления конфликтов.	2
8	Тема 8. Власть, влияние и лидерство в организациях.	1
9	Тема 9. Управленческие решения как связующий процесс.	1
Итого		14

Семинары, практические работы

№ семинара, ПР	Темы семинаров, практических занятий	Кол-во часов	Формы текущего контроля
1	Тема 1. Теория управления: значение и содержание. Историческое развитие и научные концепции управления.	3	- устный опрос; - тесты; - доклад (реферат)
2	Тема 2. Теория систем и ее применение в теории управления.	3	- устный опрос; - тесты; - доклад (реферат);
3	Тема 3. Организация как объект управления.	3	- устный опрос; - тесты; - решение задач; - доклад (реферат)
4	Тема 4. Трудовая мотивация и	3	- устный опрос;

	вознаграждение. Концепции мотивации.		- тесты; - решение задач; - доклад (реферат)
5	Тема 5. Общие критерии эффективности управления. Контроль.	3	- устный опрос; - тесты; - решение задач; - доклад (реферат)
6	Тема 6. Управление персоналом. Личностный фактор в системе управления.	3	- устный опрос; - тесты; - решение задач; - доклад (реферат)
7	Тема 7. Организационные коммуникации и их роль в управленческой деятельности. Способы преодоления конфликтов.	4	- устный опрос; - тесты; - решение задач; - доклад (реферат)
8	Тема 8. Власть, влияние и лидерство в организациях.	4	- устный опрос; - тесты; - решение задач; - проверка эссе.
9	Тема 9. Управленческие решения как связующий процесс.	4	- устный опрос; - тесты; - решение задач; - доклад (реферат).
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.	5	Тема 1. Теория управления: значение и содержание. Историческое развитие и научные концепции управления.	- подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными	3	- устный опрос; - доклад (реферат)

			поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.		
2.	5	Тема 2. Теория систем и ее применение в теории управления.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.	3	- Устный опрос; - доклад (реферат)
3.	5	Тема 3. Организация как объект управления.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.	3	Устный опрос; доклад (реферат)
4.	5	Тема 4. Трудовая мотивация и	подготовка к практическому занятию	4	- устный опрос;

		вознаграждение. Концепции мотивации.	(прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.		- доклад (реферат)
5.	5	Тема 5. Общие критерии эффективности управления. Контроль.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); - работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; - написать (доклад) реферат.	3	- устный опрос; - доклад (реферат)
6.	5	Тема 6. Управление персоналом. Личностный фактор в системе управления.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными	3	- устный опрос; - доклад (реферат)

			поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; - написать (доклад) реферат.		
7.	5	Тема 7. Организационные коммуникации и их роль в управленческой деятельности. Способы преодоления конфликтов.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.	3	- устный опрос; - доклад (реферат)
8.	5	Тема 8. Власть, влияние и лидерство в организациях.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат; написание эссе.	3	- устный опрос; - проверка эссе
9.	5	Тема 9. Управлен-	подготовка к практи-	3	- устный

	ческие решения как связующий процесс.	ческому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); - работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; - написать (доклад) реферат.		опрос; - доклад (реферат)
ИТОГО часов в семестре			28	

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.	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Теория управления: значение и содержание. Историческое развитие и научные концепции управления.	УК-1; ПК-15	- вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - подготовка докладов (рефератов)
2.	Тема 2. Теория систем и ее применение в теории управления.	УК-1; ПК-15	- вопросы для проведения устного опроса;

			<ul style="list-style-type: none"> - тесты; - подготовка докладов (рефератов)
3.	Тема 3. Организация как объект управления.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - решение задач; - подготовка докладов (рефератов)
4.	Тема 4. Трудовая мотивация и вознаграждение. Концепции мотивации.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - решение задач; - подготовка докладов (рефератов)
5.	Тема 5. Общие критерии эффективности управления. Контроль.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса;
6.	Тема 6. Управление персоналом. Личностный фактор в системе управления.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - решение задач; - подготовка докладов (рефератов)
7.	Тема 7. Организационные коммуникации и их роль в управленческой деятельности. Способы преодоления конфликтов.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - решение задач; - подготовка докладов (рефератов)
8.	Тема 8. Власть, влияние и лидерство в организациях.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - решение задач; - написание эссе
9.	Тема 9. Управленческие решения как связующий процесс.	УК-1; ПК- 15; ОПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы для проведения устного опроса; - тесты; - решение задач; - подготовка докладов (рефератов)

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

Показатели оценивания	Критерии оценивания		
	<i>Достаточный уровень (удовлетворительно)</i>	<i>Средний уровень (хорошо)</i>	<i>Высокий уровень (отлично)</i>
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач			
Знать:	основы современной теории управления и возможности ее применения к организации деятельности сестринского персонала, разработке управленческих решений по повышению эффективности деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения.	способы работы и функциональные составляющие деятельности сестринского персонала; принципы разработки эффективных и своевременных управленческих решений.	актуальные методы управления персоналом в медицинском учреждении, касающихся организации деятельности сестринской службы; правила, приемы и этапы разработки управленческих решений с целью повышения эффективности и качества труда, а также эффективного функционирования сестринской службы.
Уметь:	применять современную теорию менеджмента к организации деятельности сестринского персонала и разработке управленческих решений.	Применять современные методы науки управления к организации деятельности медицинского персонала и разработке управленческих решений, способствующих повышению эффективности деятельности сестринской	оценивать качество организационной деятельности сестринского персонала, анализировать критерии и альтернативы в принятии управленческих решений; способствовать повышению эффективно-

		службы.	сти деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения с позиций современной теории менеджмента.
Владеть (иметь навыки и/или опыт):	основами современной управленческой теории и возможностями ее применения к организации деятельности сестринского персонала, разработке управленческих решений по повышению эффективности деятельности сестринской службы медицинской организации или ее структурного подразделения.	основными функциями и принципами организации деятельности сестринского персонала, алгоритмами и способами принятия своевременных и грамотных управленческих решений, выявлением и анализом проблем, процессом выработки рационального решения.	Способностями изложения самостоятельной точки зрения, анализа и логического мышления относительно вопросов организации деятельности работников сестринской службы, методами мотивации персонала; навыками принятия рациональных и высокоэффективных управленческих решений.
ПК 15 – Способен организовывать мероприятия по оценке деятельности сестринского персонала и его профессиональному развитию.			
Знать:	содержание современной теории менеджмента и возможности ее применения к организации мероприятий по оценке деятельности сестринского персонала и его профессиональному развитию.	основные принципы и положения по оценке деятельности сестринского персонала; факторы, способствующие профессиональному развитию работников.	современные подходы к оценке медицинского персонала, критерии оценки сестринского персонала; составляющие, способствующие профессиональному развитию персонала.
Уметь:	толковать и применять нормы и правила тео-	выявлять и формулировать факторы,	оценивать потенциал меди-

	рии управления по оценке деятельности сестринского персонала и приспособляться к конкретным жизненным ситуациям, возникающим при исполнении медицинскими работниками своих профессиональных обязанностей и способствовать их профессиональному развитию.	способствующие профессиональному развитию персонала медицинского учреждения, выявлять недостатки и уметь применять способы усовершенствования системы развития организации; в процессе достижения целей уметь решать задачи повышения эффективности организации за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации.	цинского работника, его индивидуального вклада в деятельность медицинского учреждения; применять методы повышения эффективности организации за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации.
Владеть (иметь навыки и/или опыт):	навыками пользования литературой в области управления персоналом, нормативными актами, касающимися оценки деятельности сестринского персонала.	навыками применения методов оценки деятельности медицинского персонала и современными разработками эффективного использования профессионального потенциала Сестринского персонала.	навыками оценки потенциала и индивидуального вклада медицинского работника в результаты деятельности организации; способами и правилами аттестации сестринского персонала; развития и обучения персонала, ориентированного на последние достижения науки управления, а также форсированным внедрением их в рабочий процесс, с учетом изме-

			<p>няющейся динамики внешней среды, а также освоением новых видов деятельности самой организации</p>
<p>ОПК – 11. Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>			
Знать:	<p>содержание современной управленческой теории, теоретические аспекты применения организационных структур, содержание функции планирования.</p>	<p>содержание и методику применения организационных структур управления в медицинской организации, основы стратегического планирования, теоретические основы распределения и делегирования полномочий в медицинских организациях.</p>	<p>теоретические аспекты проводимых мероприятий по управлению персоналом, проектированию организационных структур, планированию, распределению и делегированию полномочий и ответственности.</p>
Уметь:	<p>Применять организационные структуры для конкретной медицинской организации, осуществлять планирование и мероприятия по эффективному управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия в соответствии с рациональным подходом.</p>	<p>Проектировать организационные структуры управления в медицинских организациях, составлять тактические и стратегические планы, осуществлять мероприятия по управлению персоналом, грамотно распределять полномочия с учетом личной ответственности.</p>	<p>Эффективно участвовать в организации мероприятий по управлению деятельностью сестринского персонала и способствовать его профессиональному развитию.</p>
Владеть (иметь навыки и/или опыт):	<p>навыками пользования литературой в области управления персоналом, составления планов и программ.</p>	<p>Навыками проектирования организационных структур, планирования и осуществления ме-</p>	<p>методами и функциями управления, а также способами оценки качества</p>

		роприятий по эффективному управлению персоналом.	работы сестринского персонала, осуществления мероприятий по распределению и делегированию полномочий с учетом личной ответственности.
--	--	--	---

6.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости Примеры заданий в тестовой форме

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 металлокерамических 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 главврач, 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 +

6. Главный фактор внутренней среды медицинского учреждения – это:

a. цели +

b. персонал

c. технологии

7. Выявление причин нарушений при выполнении работы младшим медицинским персоналом больницы - это реализация управленческой функции:

- a. планирования
- b. мотивации
- c. контроля +

8. Длинная скалярная цепь в медицинском учреждении...

- a. облегчает организационные коммуникации
- b. создает барьеры в организационных коммуникациях +
- c. порождает информационные перегрузки

9. К компонентам реализации стратегического плана развития больницы нельзя отнести:

- a. организационную культуру +
- b. политику
- c. процедуры

10. Эффективному делегированию полномочий в медицинском учреждении не препятствует

- a. чрезмерная загруженность исполнителей текущей работой
- b. доверие руководителя к подчиненным +
- c. неумение руководителя контролировать действия подчиненных

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 устного опроса

1. Раскройте суть понятия "эффективность управления". Какую организационную деятельность можно считать эффективной?
2. В чем состоят различия между внешней и внутренней эффективностью?
3. Дайте определение понятиям "тактическая" и "стратегическая" эффективность.
4. Охарактеризуйте потенциальную и реальную эффективность.
5. Назовите составляющие эффективного управления. Предложите свое понимание факторов, которые его обуславливают.
6. Перечислите негативные факторы, влияющие на эффективное управление организацией.
7. Охарактеризуйте понятие "контроль".
8. Перечислите факторы, влияющие на эффективность контроля.
9. С помощью каких компонентов должна осуществляться деятельность по контролю и обеспечению качества медицинской помощи?
10. Назовите стадии контроля в здравоохранении.
11. Что необходимо делать руководителю медицинской организации для предупреждения негативного последствия контроля?

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 при-

нятое 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. По итогам работы за год руководитель медицинского учреждения попросил заведующих отделениями распределить выделенные на отделение средства. Василий Иванович - заведующий отделением распределил средства в размере 75 тысяч рублей между врачами отделения поровну (по 15 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в коллективе. Далее представлена характеристика врачей отделения.

а) Самый молодой врач, 25 лет (пол года назад поступивший на работу в отделение). Не женат, увлекается спортом, музыкой. работу старается сделать хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

б) Врач 30 лет. Работает по призванию (династия врачей). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель в перспективе - стать заведующим отделением.

в) Врач 40 лет. Семья, двое детей - студентов. работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

г) Заведующий отделением, врач, 45 лет, кандидат наук. Тщеславен, своей карьерой не доволен, свою должность считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни учреждения, активно самоутверждается. Это отнимает достаточно много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию. Увлекается туризмом.

д) Пожилой врач (2 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, навыки. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником молодого врача.

Постарайтесь распределить премию (в конкретном денежном выражении) между имеющимися работниками сами, поставив себя на место руководителя. Какие из принципов управления, сформулированных А. Файолем были нарушены руководителем отделения Василием Ивановичем?

Ответ.

Премиальный фонд распределяется в зависимости от вклада каждого работника в конечный результат, другими словами, премия выдается за результаты

работы. Нельзя принимать во внимание семейное положение сотрудников. С одной стороны, может показаться, что заведующий отделением не стал выделять себя из всего коллектива и распределил средства поровну, но это в корне неправильно. Максимальный размер премии должен был быть назначен руководителю, так как именно его организация труда привела коллектив к высоким результатам работы. Кроме того, на руководителе лежит ответственность за общий результат. Определив себе премию на одном уровне с подчиненными, он таким образом, снижает мотивационный механизм, основанный на стремлении других работников к продвижению по служебной лестнице (зачем, если ответственность больше, а премия одинаковая). При распределении премии следует также принимать во внимание стаж работы сотрудников отделения и дополнительные функции, которые возложены на них. Наименьший размер премии должен был быть назначен самому молодому работнику, так как его вклад в работу отделения был наименьшим, кроме того, он проработал всего пол года, а премия выдавалась по итогам за год. Этот работник только прошел процесс адаптации на рабочем месте, тем более что работает он еще и под началом наставника. Скорее всего именно этот факт и привел к появлению недовольства и конфликтной ситуации в коллективе. Процесс распределения премий должен быть построен, в первую очередь, по принципу справедливости, тогда можно будет избежать проблем в будущем и казалось бы такой положительный момент как финансовая мотивация персонала будет приводить только к положительным эмоциям и результатам. Руководитель нарушил принципы: полномочия и ответственность, вознаграждение, справедливость, корпоративный дух.

Задача 2. «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 ме-

сяцев. 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 оплатой или стимулирования подчиненных. Таким образом, он был бессилён в вопросах вознаграждения 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.

Ответ.

1. Потеря власти иллюстрируется следующей фразой: «подчиненные почувствовали себя обиженными, и эффективность их труда снизилась».
2. Утрата власти была обусловлена, с одной стороны, нереализованными ожиданиями начальника в профессиональном росте, что отразилось на его взаимодействии с подчиненными, а с другой, ограниченными возможностями в отношении распределения вознаграждения между подчиненными.
3. В данном случае, начальнику необходимо объективно оценить перспективы своей должности, скорректировать план построения карьеры с учетом выявленных перспектив. Разработать систему нематериального вознаграждения сотрудников, стимулирующую их к производительному труду.

Задача 3. 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 стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Ответ.

В учреждении должны быть сотрудники разных возрастов. Это определяет преемственность поколений, продвижение по служебной лестнице, наставничество и передачу профессионального опыта молодым сотрудникам. Самыми продуктивными считаются сотрудники 30-40 лет. но чтобы вырастить такого продуктивного сотрудника, его нужно принимать в более раннем возрасте (после окончания профильного учебного заведения.) Сотрудники более старшего возраста также необходимы, так как у них имеется большой опыт работы, они менее притязательны, более ответственны. Это говорит о том, что в коллективе должны быть сотрудники разных возрастов.

Критерии оценки при решении ситуационных 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 недостаточно четко. Решение студента в целом соответ-

ствуется 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 и докладов

1. Особенности современного управления в медицинских организациях.
2. Нормативно-правовое и информационное обеспечение управленческой деятельности.
3. Классификация управленческих работ в здравоохранении.
4. Норберт Винер и его научный вклад в развитие теории систем.
5. Основные признаки и принципы систем.
6. Разработка SWOT-анализа в организациях системы здравоохранения.
7. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации и его значение.
8. Принципы управления Анри Файоля.

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.

Примеры тем эссе

Тема 1. Какой бы стиль Вы применяли в своей деятельности, если бы были назначены руководителем медицинской организации?

Тема 2. Стратегическое планирование и его значение для современных организаций.

Критерии оценки эссе

Оценка «отлично» выставляется, если студент грамотно выделил основной проблемный вопрос темы, структурирует материал, владеет приемами анализа, обобщения и сравнения материала, высказывает собственное мнение по поводу проблемы, грамотно формирует и аргументирует выводы.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент грамотно выделил основной

проблемный вопрос темы, структурирует материал, владеет приемами анализа, обобщения и сравнения материала, но не демонстрирует широту охвата проблемы, не полностью ориентирован в существующем уровне развития проблемы, при этом высказывает собственное мнение по поводу проблемы и грамотно, но недостаточно четко аргументирует выводы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент не выделил основной проблемный вопрос темы, плохо структурирует материал, слабо владеет приемами анализа, обобщения и сравнения материала, не демонстрирует широту охвата проблемы, не полностью ориентирован в существующем уровне развития проблемы, не высказывает собственное мнение по поводу проблемы и недостаточно четко аргументирует выводы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержание не является научным. Студент не ориентирован в проблеме, затрудняется проанализировать и систематизировать материал, не может сделать выводы.

6.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

6.4.1 Форма промежуточной аттестации в 5 семестре - зачет

6.4.2 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.

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:

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

- <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>

2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

7.2. Дополнительная учебная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.

2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб.

пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).

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

4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

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

Электронные ресурсы

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

2.

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):

1. ЭБС «Консультант студента ВПО и СПО», доступ предоставлен зарегистрированному пользователю университета с любого домашнего компьютера. Доступ предоставлен по ссылке www.studmedlib.ru и www.medcollegelib.ru соответственно.

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

УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач Шифр, наименование компетенции

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

Для оценивания результатов обучения в виде **знаний** используются следующие типы контроля:

– контрольные вопросы для устного опроса.

Примерные вопросы для подготовки к зачету (формирование компетенции УК-1)

1. Теория управления: содержание и значение.
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 теории менеджмента.
7. Школа науки управления или количественная школа, ее вклад в тео-

рию менеджмента.

8. Жизненный цикл организации и его основные этапы.
9. Внутренние переменные организации.
10. Внешняя среда и ее воздействие на организацию.
11. Организация, основные принципы и законы её функционирования.
12. Принятие управленческих решений в организациях.

Применение категории «знать»:

- содержание основ современной теории управления и возможности ее применения к организации деятельности сестринского персонала,
- способы работы и функциональные составляющие деятельности сестринского персонала;
- актуальные методы управления персоналом в медицинском учреждении, касающихся организации деятельности сестринской службы
- правила, приемы, принципы и этапы разработки управленческих решений с целью повышения эффективности и качества труда, а также эффективного функционирования сестринской службы.

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

Для оценивания результатов обучения в виде умений используются следующие типы контроля:

- контрольное задание на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий;
- контрольное задание по описанию алгоритма выполнения действия. Применение категории «уметь»:
- оценивать качество организационной деятельности сестринского персонала, анализировать критерии и альтернативы в принятии управленче-

ских решений;

- применять современную теорию управления к организации деятельности сестринского персонала и разработке управленческих решений, способствующих повышению эффективности деятельности сестринской службы.

Примерные задания для подготовки к зачету.

Задание 1. Исходя из приведенных данных, проанализируйте деятельность трех управляющих, сформулируйте факторы, которые влияют на норму управляемости.

Сергей – управляющий в отделе обработки данных со штатом 18 сотрудников. 32 года. Предприимчив, дружелюбен, вызывает симпатию, прирожденный лидер.

Анна – заведующая бухгалтерским отделом со штатом из 4 сотрудников. Ей 42 года, достаточно осведомлена во всех функциях бухгалтерского дела. О ней хорошего мнения руководитель.

Александр – 48 лет. Руководит химической аналитической лабораторией со штатом 10 человек. Бывший военный. Решил попробовать свои силы в мире бизнеса. До сих пор ему сопутствовал успех в использовании его военной подготовки для восстановления порядка в отделах, дела которых пошатнулись от отсутствия ориентации и контроля.

Штат, которым каждый из них руководит:

Сергею подчиняются 18 служащих. Выполняемая ими работа носит по большей части рутинный характер. Задачи, которые необходимо решить, представлены на их компьютерных терминалах. Между сотрудниками часто невелико взаимодействие по работе, они редко чувствуют необходимость задать вопрос или обратиться друг к другу. Их взаимодействие с руководителем касается политики и методов организации в целом, а также событий, происходящих в целом в компании. Изредка приходится решать минимальные проблемы, связанные с дисциплиной.

У Анны четверо подчиненных, большинство из них обучались в школе бизнеса или получили какое-либо образование после окончания среднего специального учебного заведения. В их работе ежедневно не возникает много проблем, хотя иногда их дни заполнены распутыванием ошибок в распечатках. Работа этих служащих бухгалтеров довольно однообразна, не требует большой срочности. Они часто разговаривают друг с другом и, по-видимому, им приходится помогать друг другу всякий раз, когда происходит увеличение рабочей нагрузки.

У Александра десять подчиненных. Все учились в колледже, а некоторые – в аспирантуре. Каждый специалист работает совершенно независимо, развивая в значительной степени способность к суждениям и ответственность. По большей части они выглядят самостоятельными, предпочитающими работать в одиночку.

Задание 2. 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?

Задание 3. Ваш научно-технический отдел усовершенствовал один из товаров, выпускаемых фирмой. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но Вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт. Как Вы поступите?

Задание 4. Прокомментируйте следующее утверждение: «Если всех наделить одинаковыми доходами, то это вызовет неодинаковые чувства удовлетворения».

Задание 5. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – руководителю отделения медицинского учреждения, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Задание 6. 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.

Задание 7. 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?

Задание 8. 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.

Задание 9. 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?

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):

Для оценивания результатов обучения в виде **владения** используются следующие типы контроля:

- ситуационная задача на принятие решения в нестандартной ситуации;
- контрольное задание на оценку последствий принятых решений;

- задания на оценку эффективности выполнения действий. Применение категории «владеть»:
- основами современной теории менеджмента, возможностями ее практического анализа и применения к организации деятельности сестринского персонала;
- основными функциями и принципами организации деятельности сестринского персонала, алгоритмами и способами принятия своевременных и грамотных управленческих решений, выявлением и анализом проблем, процессом выработки рационального решения.
- способностями изложения самостоятельной точки зрения, анализа и логического мышления относительно вопросов организации деятельности работников сестринской службы, методами мотивации персонала; навыками принятия рациональных и высокоэффективных управленческих решений.

Примерные задания для подготовки к зачету.

Задание 1. Руководитель медицинского учреждения, получая систематически жалобы от пациентов (длинные очереди на прием, грубое отношение врачей) отдал распоряжение заместителю улучшить показатели оказания медицинской помощи. Прошло пол года, 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?

Задание 2. 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 целевые долгосрочные целевые принципы, определите ошибку в распоряжении руководителя.

Задание 3. 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".

Фонды оценочных средств

для проверки уровня сформированности компетенций

(части компетенций)

для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

ПК 15 – Способен организовывать мероприятия по оценке деятельности сестринского персонала и его профессиональному развитию.

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

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие типы контроля:

– контрольные вопросы для устного опроса. Применение категории «знать»:

- основные принципы и положения по оценке деятельности сестринского персонала;
- современные подходы к оценке медицинского персонала, критерии оценки сестринского персонала; факторы, способствующие профессиональному развитию работников.

1. Процессный подход в управленческой науке, его содержание и значение.
2. Системный подход в управленческой науке, его содержание и значение.
3. Ситуационный подход в управленческой науке, его содержание и значение.
4. Особенности управленческой деятельности. Разделение управленческого труда.
5. Структура человеческой личности и факторы, ее обуславливающие.
6. Управление поведением людей в организации.
7. Социальная ответственность и этика в современных организациях.
8. Процесс коммуникаций и его роль в управлении. Виды коммуникаций.
9. Правила эффективного взаимодействия сотрудников.
10. Алгоритм построения эффективной коммуникации.
11. Контроль как функция управления. Оценка результатов деятельности персонала.
12. Формальные и неформальные группы в организациях.
13. Управление формальными и неформальными группами. 14. Управление конфликтами в организациях.
15. Способы преодоления конфликтов в медицинской организации.
16. Управление изменениями в организации.
17. Управление на различных этапах жизненного цикла организации.

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

Для оценивания результатов обучения в виде умений используются следующие типы контроля:

- контрольное задание на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий;
- контрольное задание по описанию алгоритма выполнения действия.

Применение категории «уметь»:

- толковать и применять нормы и правила теории управления по оценке деятельности сестринского персонала и приспосабливаться к конкретным жизненным ситуациям, возникающим при исполнении медицинскими работниками своих профессиональных обязанностей;
- выявлять и формулировать факторы, способствующие профессиональному развитию персонала медицинского учреждения, выявлять недостатки и уметь применять способы усовершенствования системы развития организации;
- в процессе достижения целей уметь решать задачи повышения эффективности организации за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации.
- оценивать потенциал медицинского работника, его индивидуальный вклад в деятельность медицинского учреждения; применять методы повышения эффективности организации за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации.

Примерные задания для подготовки к зачету.

Задание 1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необ-

ходимы Вам, если Вы являетесь менеджером отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Задание 2. У сотрудника, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

Задание 3. Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание 4. На предприятии в течение непродолжительного времени (несколько месяцев) произошли существенные изменения в составе работающих из-за 2-кратного увеличения численности персонала, перехода на пенсию многих ветеранов и прихода на предприятие молодых людей – выпускников вузов и лицеев. Это вызвало сбой в социальных связях и функциональном взаимодействии, напряженность в отношениях между старыми и новыми кадрами, отклонения от сформированных традиций, стали возникать межличностные и межгрупповые конфликты, которые ослабляют деловой настрой и сплоченность. Необходимо в данной ситуации осуществить выбор оптимальной технологии и последовательности этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе.

Задание 5. 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 не понятно, 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:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 6. 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?

Задание 7. Проанализируйте и оцените преимущества и риски пяти основных коммуникативных тактик, предложенных К. Томасом для регулирования конфликта руководителем.

В каких ситуациях возможно и эффективно применение каждой из пяти тактик, какие качества конфликтующих сторон должны быть учтены и каким

образом?

1. Сотрудничество, партнерство
2. Противоборство, давление и прессинг
3. Компромисс
4. Уклонение
5. Уступка

Задание 8. Для создания в компании системы управления корпоративными конфликтами необходимо в определенной последовательности осуществить необходимые действия.

Расположите эти действия по порядку с учетом степени их важности, приоритетности.

- разработка и внедрение в компании культуры правильного поведения и системы запретов на неправильное поведение в конфликтных ситуациях
- обучение персонала технологиям саморегуляции и решительного отказа от коммуналной зоны взаимодействия в условиях конфликта, формулирование запретов на определенные типы поведения
- создание корпоративных стандартов и ориентирование сотрудников на поведение и коммуникации в направлении продуктивных, созидательных конфликтов
- регламентирование переговоров в конфликтной ситуации с участием нейтрального посредника, не включенного в конфликт.

Задание 9. Представьте себе, что Вы работаете старшей медсестрой отделения больницы и к Вам в подчинение поступает сотрудница, которая ранее работала на такой же должности, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

Задание 10. 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.

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):

Для оценивания результатов обучения в виде **владения** используются следующие типы контроля:

- ситуационная задача на принятие решения в нестандартной ситуации;
- задания на оценку эффективности выполнения действий. Применение категории «владеть»:
 - навыками пользования литературой в области управления персоналом, нормативными актами, касающимися оценки деятельности сестринского персонала.
 - навыками применения методов оценки деятельности медицинского персонала и современными разработками эффективного использования профессионального потенциала сестринского персонала
 - навыками оценки потенциала и индивидуального вклада медицин-

нского работника в результаты деятельности организации;

- способами и правилами аттестации сестринского персонала;
- методами развития и обучения персонала, ориентированного на последние достижения науки управления, внедрением их в рабочий процесс, с учетом изменяющейся динамики внешней среды, а также освоением новых видов деятельности самой организации.

Примерные задания для подготовки к зачету.

Задание 1. Рассмотрите ситуацию, сложившуюся в бухгалтерии медицинского учреждения. Что должен был сделать руководитель для того чтобы предотвратить созданный конфликт? Правильно ли вела себя главный бухгалтер медицинского учреждения?

В бухгалтерии медицинского учреждения имелась вакансия, на которую главный врач устроил свою племянницу Светлану, только что закончившую ВУЗ по специальности бухгалтер - экономист. Главный бухгалтер организации Мария Ивановна поначалу была очень рада новому работнику, так как ей давно требовалась помощница, да и возраст не позволял с былой легкостью справляться со всеми делами. Однако Светлана не торопилась вникать в дела бухгалтерии. Будучи человеком привлекательным и коммуникабельным, да еще и с поддержкой дяди, она быстро наладила приятельские отношения с большинством сотрудников администрации мед. учреждения. Поначалу Мария Ивановна не очень обращала на это внимание, считая, что новая сотрудница проходит процесс адаптации и ей требуется познакомиться с коллективом, привыкнуть к новой обстановке. Но прошло три месяца, а Светлана приходя на работу "как на праздник" и думать не хотела о непосредственных обязанностях, которые были на нее возложены. Мария Ивановна выбивалась из сил, так как с приходом нового сотрудника спрос с бухгалтерии стал более строгий - людей же прибавилось, говорил главный врач, значит и жаловаться нечего, что Вы что-то не успеваете. Она опасалась пожаловаться руководителю на его племянницу, что та не выполняет своих профессиональных обязан-

ностей. Подходило время сдавать отчетные данные. Мария Ивановна не успевала и часто задерживалась на работе допоздна. Когда отчеты были успешно сданы, главный врач выписал премиальные всем сотрудникам бухгалтерии, в том числе и Светлане. Прошло еще пол года, ситуация не изменилась. Мария Ивановна несколько раз делала замечания Светлане по поводу ее небрежного отношения к работе, но в ответ на это Светлана стала настраивать других членов администрации против Марии Ивановны. В результате чего Мария

Ивановна приняла решение уволиться, к тому же ей предложили аналогичную работу в другом учреждении. В результате Мария Ивановна написала заявление об уходе, поставив главного врача перед фактом. Он был обескуражен ее поступком, не понимая, почему столько лет отработавший, опытный, можно сказать незаменимый сотрудник, на которого он так надеялся, вдруг решил уволиться. Ситуация вскрылась, но было уже поздно, так как авторитет Марии Ивановны был подорван и она все-таки ушла. Главный врач оказался в очень непростой ситуации, так как замены Марии Ивановны в бухгалтерии на тот момент не было.

Задание 2. Руководитель заметил, что с приходом новых молодых сотрудников в отделение резко ухудшились отношения в коллективе. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег; некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он 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?

Задание 3. 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 усовершенствованию работы. 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?

Задание 2. Обоснуйте какую направленность личности должна иметь:

- личность руководителя;
- личность исполнителя, работающего самостоятельно;
- личность исполнителя, работающего в составе группы.

Задание 3. Определите, каких людей, с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

- главный врач,
- заместитель главного врача по хозяйственной части,
- заместитель главного врача по лечебной части,
- главная (старшая) медицинская сестра,
- главный бухгалтер,
- начальник отдела кадров,
- заведующий отделением,
- врач отделения,
- медицинская сестра отделения.

Задание 4. 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 стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 5. Сергея Михайловича Внукова назначили заведующим отделением городской больницы. Он с самого начала своей работы смог сформировать хорошие отношения с коллегами по работе и создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат. Его высокое профессиональное мастерство и умение работать вызывали уважение к нему членов коллектива. Он в свою очередь старался относиться ко всем внимательно, оказывал при необходимости помощь коллегам по работе, не робея защищал интересы коллектива перед администрацией. Дружный коллектив отделения пользовался авторитетом в больнице.

Однажды Сергей Михайлович услышал, как Нина Андреевна Мухина, работавшая в отделении медицинской сестрой, рассказывала подруге, что у нее положили в больницу мать, а дочка, хотя и учится в школе близко от дома, боится вечером возвращаться домой, когда там никого нет. Сергей Михайлович знал, что Мухина жила с матерью, без мужа, и распределяя людей по сменам на следующую неделю, решил оставить Нину Андреевну в дневной смене, хотя по очереди она должна была выходить в ночную. Поняв, что о ней позаботились, Мухина стала трудиться еще старательней. зная, что в связи с болезнью матери у Мухиной появились материальные затруднения, Сергей Михайлович договорился о выделении ей материальной помощи, а распределяя премию, установил ей такую же как самым квалифицированным специалистам отделения. Но после этого Внуков стал замечать, что между членами коллектива произошли какие-то изменения.

Когда одну из женщин, тоже работавшую медицинской сестрой, он назначил в ночную смену, она при всех сказала "Конечно, у меня муж есть, значит можно без очереди по ночным сменам гонять".

В обед к зав. отделением подошла заплаканная Мухина и попросила ее направить в ночную смену вместо той работницы. На вопрос Внукова, что произошло, она только махнула рукой.

На другой день одну из мед. сестер, во время не выполнившую задание, Сергей Михайлович предупредил, что должен будет лишить ее премии, если та будет делать работу спустя рукава. - Конечно, - ответила та, - я так как Мухина юбкой крутить не могу, за что же мне большие премии выплачивать, - и посмотрела при этом на Мухину. Стоящие рядом сотрудники отделения ничего не возразили ей, и даже, как показалось Внукову, сочувственно рассмеялись.

Целый день на душе у зав. отделением было беспокойно. Хотелось разобраться и понять, что же происходит в отделении. Почему еще недавно дружный коллектив стал по-другому относиться к добросовестной Мухиной, словно между ними пробежала черная кошка.

Вопросы:

1. В чем причина размолвки?
2. Оцените действия заведующего отделением?
3. Как следовало действовать Внукову, чтобы товарищи по работе правильно поняли его действия и поступки?
4. Что нужно сделать Внукову, чтобы восстановить нормальные отношения в коллективе?

Задание 6. Работник, с которым у Вас хорошие личные отношения, провоцирует членов коллектива на конфликты, снижает морально- психологический климат в коллективе. Что Вы предпримите, чтобы избежать бесполезной напряженности и пресечь действия такого работника?

Задание 7. У Вас очередь. Понедельник. Большое количество пациентов. Люди сидят в очереди несколько часов, напряжение нарастает. Без очереди то и дело заходят пациенты, отвлекая небольшими просьбами. напряжение в очереди возрастает еще больше. Активисты, стараясь не пропускать без очереди, сами стали врывать в кабинет с претензиями к Вам, чтобы Вы не при-

нимали без очереди. Ваше состояние уже тоже далеко от нормального. Работа носит стрессовый характер. Ваши действия?

Задание 8. Пришел конфликтный пациент. Требуется, чтобы вы назначили обследование, которое он сам хотел бы пройти, но Вы не видите для этого предпосылок. Обвиняет Вас в непрофессионализме, кричит на Вас. Ваши действия?

Задание 9. У Вас конфликт с заведующей и напряженные отношения с вышестоящим начальником. Что Вы предпримите для того, чтобы преодолеть конфликтную ситуацию и изменить отношение начальника к Вам? Как Вы будете себя вести?

Задание 10. В коллективе отделения городской больницы за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отделение успешно справлялось с работой. 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, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил функциональную оставляющую отделения в соответствии с новыми научными разработками. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники

недостаточно компетентны в рабочих вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций. Через некоторое время в коллективе резко снизилось качество работы, 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 направление ее исправления? Определите: тип конфликта; состав конфликтующих сторон; поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации; конкретные пути

разрешения конфликта.

Задание 11. Вы руководитель и Вам предстоят переговоры очень важные для Вас. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально "расписывает" ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает закрытую позу - скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза. Что означает данная поза? Какова может быть причина такого поведения? Какие действия Вы предпримите?

Фонды оценочных средств

для проверки уровня сформированности компетенций (части компетенций)

для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

ОПК – 11. Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учетом 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):

Для оценивания результатов обучения в виде **знаний** используются следующие типы контроля:

- контрольные вопросы для устного опроса. Применение категории «знать»:
- теоретические аспекты проектирования организационных структур, функций планирования, организации и мотивации персонала.
- принципы и методы распределения и делегирования полномочий

с учетом ответственности за управленческие мероприятия.

1. Структура управленческой деятельности в организации.
2. Планирование как функция управления.
3. Стратегическое планирование и его значение для современных организаций.
4. Организация как функция управления.
5. Организационные структуры, их классификация.
6. Мотивация как функция управления.
7. Экономические и неэкономические способы стимулирования персонала.
8. Концепции мотивации. Содержательные теории мотивации.
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Власть, лидерство и влияние в организациях.
11. Стили лидерства (руководства), их классификация.

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

Для оценивания результатов обучения в виде умений используются следующие типы контроля:

- контрольное задание на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий;
- контрольное задание по описанию алгоритма выполнения действия. Применение категории «уметь»:
- проектировать организационные структуры управления в медицинских организациях, составлять тактические и стратегические планы, осуществлять мероприятия по управлению персоналом, грамотно распределять полномочия с учетом личной ответственности.
- эффективно участвовать в организации мероприятий по управле-

нию деятельностью сестринского персонала и способствовать его профессиональному развитию.

Примерные задания для подготовки к зачету.

Задание 1. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в организации. Обоснуйте причины и источники ее возникновения и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения нежелательных последствий с максимальной пользой для организации. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуация.

Ценного специалиста (хирурга, врача и т.д.) переманивают в другую организацию.

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.

Задание 2. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в организации. Обоснуйте причины и источники ее возникновения и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения нежелательных последствий с максимальной пользой для организации. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуация.

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

Так как финансовые ресурсы организации всегда ограничены, она не может постоянно стимулировать работников исключительно премиальными оплатами, поэтому обратите особое внимание на нематериальные методы стиму-

лирования работников, так как задача руководителя найти подходы к подчиненным, основанным на нефинансовом воздействии и на построении грамотной коммуникации с ними.

Задание 3. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в организации. Обоснуйте причины и источники ее возникновения и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения нежелательных последствий с максимальной пользой для организации. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуация.

Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже работать, безынициативен.

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.

Задание 4. 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?

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):

Для оценивания результатов обучения в виде **владения** используются следующие типы контроля:

- ситуационная задача на принятие решения в нестандартной ситуации;
- задания на оценку эффективности выполнения действий. Применение категории «владеть»:
 - навыками пользования литературой в области управления персоналом, составления планов и программ.
 - навыками проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по эффективному управлению персоналом.
 - методами и функциями управления, а также способами оценки качества работы сестринского персонала, осуществления мероприятий по распределению и делегированию полномочий с учетом личной ответственности.

Примерные задания для подготовки к зачету.

Задание 1. 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 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?

Задание 2. Ваш подчиненный постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять то или иное задание, но в результате делает все очень старательно. Сотрудник работает под Вашим началом около полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Задание 3. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты для предстоящей командировки, сделать заказ необходимых материалов, написать отчет, распределить задания между подчиненными. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому? Делегируете полномочия какие-нибудь своим подчиненным? Если да, то какие и кому? Что вы перенесете на другие дни?

Методические указания для самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки
34.03.01 Сестринское дело (уровень бакалавриата) по дисциплине «Теория управления»

Содержание

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

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, самодисциплину, творческую активность, потребность в развитии познавательных способностей.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов при изучении учебной дисциплины

«Теория управления» 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 со-

держанию учебного материала;

- решение ситуационных задач.

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

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.

ПК 15 - Способность и готовность к организации мероприятий по оценке деятельности сестринского персонала и его профессиональному развитию.

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

1. Объем 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.	5	Тема 1. Теория управления: значение и содержание. Историческое развитие и научные концепции управления.	- подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); - работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме;	3	- устный опрос; доклад (реферат)

			- написать (доклад) реферат.		
2.	5	Тема 2. Теория систем и ее применение в теории управления.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.	3	- устный опрос; доклад (реферат)
3.	5	Тема 3. Организация как объект управления.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.	3	- устный опрос; доклад (реферат)
4.	5	Тема 4. Трудовая мотивация и вознаграждение. Концепции мотивации.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную	4	- устный опрос; доклад (реферат) -

			и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.		
5.	5	Тема 5. Общие критерии эффективности управления. Контроль.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; - написать (доклад) реферат.	3	устный опрос; доклад (реферат)
6.	5	Тема 6. Управление персоналом. Личностный фактор в системе управления.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного	3	- устный опрос; доклад (реферат)

			материала по данной теме; написать (доклад) реферат.		
7.	5	Тема 7. Организационные коммуникации и их роль в управленческой деятельности. Способы преодоления конфликтов.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат.	3	- устный опрос; доклад (реферат)
8.	5	Тема 8. Власть, влияние и лидерство в организациях.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия); работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме; написать (доклад) реферат; написание эссе.	3	- устный опрос; доклад (реферат)
9.	5	Тема 9. Управленческие решения как связующий процесс.	подготовка к практическому занятию (прочитать текст лекции, подготовить	3	- устный опрос; доклад (реферат)

			<p>вопросы лектору, прочитать основную и дополнительную литературу по теме занятия);</p> <p>работа в сети интернет с различными поисковыми системами для получения дополнительного материала по данной теме;</p> <p>написать (доклад) реферат.</p>		
ИТОГО часов в семестре				28	

2. Задания для самостоятельной работы студентов и методические указания к ним

Контрольные вопросы для собеседования

Тема занятия №1: Теория управления: значение и содержание. Историческое развитие и научные концепции управления

1. Теория управления: значение и содержание.
2. Историческое развитие и научные концепции управления.
3. Теория управления и ее значение в системе социальных наук.
4. Историческое развитие науки управления.
5. Основные научные школы в области теории управления:
 - классическое направление;
 - неоклассическое направление;
 - системный подход к управлению;
 - ситуационный подход.

Рекомендуемая литература:

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармацев. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).
3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия № 2: Теория систем и ее применение в теории управления

1. Теория систем и ее применение в теории управления.
2. Понятие системы.
3. Принципы и признаки систем.
4. Закон синергии.
5. Классификация систем.
6. Механизмы управления в сложных системах. 7. Особенности управления социальными системами.
8. Организация как социально – экономическая система.

Рекомендуемая литература:

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).
3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия № 3: Организация как объект управления

1. Понятие организации и управления.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Последовательность управленческих функций, их взаимосвязь и взаимовлияние.
4. Постановка целей и виды планирования.

5. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации как основа стратегического планирования.
6. SWOT-анализ.
7. Основные функции управления: организация, мотивация, координация, контроль и анализ.
8. Особенности осуществления функций управления в организациях здравоохранения.
9. Принципы управления организацией.

Рекомендуемая литература:

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармацев. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).
3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия № 4: Трудовая мотивация и вознаграждение. Концепции мотивации.

1. Понятие мотивации.
2. Экономические и неэкономические способы стимулирования персонала.
3. Концепции мотивации. Содержательные теории мотивации.
4. Пирамида А. Маслоу и ее применение в современном подходе руководителя к стимулированию работников.
5. Теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда.
6. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
7. Сущность процессуальных теорий мотивации.
8. Теория справедливости Дж. Адамса.
9. Порядок применения теории подкрепления В. Скиннера в управлении.
10. Современные мотивационные подходы.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образова-

ние).

3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия № 5: Общие критерии эффективности управления.

Контроль

1. Понятие эффективности управления.
2. Составляющие эффективного управления.
3. Внешняя и внутренняя, потенциальная и реальная эффективность.
4. Контроль. Эффективность контроля.
5. Оценка результатов деятельности медицинского персонала.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образова-

ние).

3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия №6. Управление персоналом. Личностный фактор в системе управления

1. Управление персоналом.
2. Структура человеческой личности и факторы, ее обуславливающие.
3. Способности. Типология личностей Дж. Голланда.
4. Профессиональная направленность личности.
5. Характер и темперамент человека в управлении.
6. Управление поведением людей в организации.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. по-

собие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).

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

4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия №7 Организационные коммуникации и их роль в управленческой деятельности. Способы преодоления конфликтов

1. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
2. Способы совершенствования организационных коммуникаций.
3. Правила эффективного взаимодействия сотрудников.
4. Алгоритм построения эффективной коммуникации.
5. Понятие конфликта.
6. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
7. Способы преодоления конфликтов.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>

2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н.

Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.

2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).
3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия №8: Власть, влияние и лидерство в организациях

1. Власть, влияние и лидерство в организациях: содержание и механизмы реализации.
2. Формы власти и влияния в организации, их преимущества и недостатки.
3. Теории и модели лидерства.
4. Демократический и авторитарный стили управления и их применение в управленческой практике.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н.

Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.

2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).
3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия №9: Управленческие решения как связующий процесс

1. Понятие управленческого решения.
2. Виды и этапы разработки управленческих решений.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Процесс выработки рационального решения.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. по-

собрание / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).

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

4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, . –

Тема занятия №10: Контроль как функция управления

1. Контроль как функция управления: необходимость, содержание, виды, этапы, значение.

2. Предварительный, текущий и заключительный контроль и способы их реализации.

3. Негативные последствия контроля и способы их нейтрализации.

4. Способы совершенствования контроля в организациях.

Рекомендуемая литература

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

<http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>

2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.

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

ние).

3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия № 11: Групповая динамика в организациях

1. Формальные и неформальные группы в организациях. Основные характеристики формальных и неформальных групп.
2. Закономерности функционирования неформальных групп. Хоторнские эксперименты и их значение для исследования роли неформальных групп в организациях.
3. Совершенствование управления процессами групповой динамики.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образова-

ние).

3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, .

Тема занятия №12: Власть, влияние и лидерство в организациях

1. Власть, влияние и лидерство в организациях: содержание и механизмы реализации.
2. Формы власти и влияния в организации, их преимущества и недостатки.
3. Теории и модели лидерства. Демократический и авторитарный стили лидерства и их применение в управленческой практике.

Рекомендуемая литература

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармац. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образова-

ние).

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

4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова 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 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 сту-

дентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Темы рефератов

1. Школа научного управления и ее значение.
2. Классическая (административная) школа управления и ее вклад в развитие управленческой науки.
3. Школа психологии и человеческих отношений, школа поведенческих наук (бихевиоризм) и их вклад в развитие науки.
4. Школа науки управления или количественная школа, ее вклад в развитие науки.
5. Процессный подход в управлении, его содержание и значение.
6. Системный подход в управлении, его содержание и значение.
7. Ситуационный подход в управлении, его содержание и значение.
8. Развитие управленческой мысли в России.
9. Норберт Винер и его научный вклад в развитие теории систем.
10. А. Богданов и его научный вклад в развитие теории организации.
11. Понятие системы. Основные признаки и принципы систем.
12. Классификация систем.
13. Организационные законы и их использование в управленческой практике.
14. Общая характеристика внутренней среды организации.
15. Функции управления в организации: планирование, организация, мотивация, контроль, их особенности в учреждениях здравоохранения.
16. Анализ факторов внешней среды организации и его значение для учреждений здравоохранения.
17. Анализ основных переменных внутренней среды организации.
18. Особенности внутренней среды в учреждениях здравоохранения.

19. Внешняя среда организации: факторы прямого и косвенного воздействия.
20. Воздействие факторов внешней среды на функционирование учреждений здравоохранения.
21. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации и его значение.
22. Стимулирование и мотивирование труда в российских учреждениях здравоохранения.
23. Управление факторами социальной гигиены труда и факторами-мотиваторами в организации.
24. Совершенствование процесса коммуникаций в организации.
25. Совершенствование процесса коммуникаций в учреждениях здравоохранения.
26. Анализ организационной структуры фирмы.
27. Организационная структура в российских учреждениях здравоохранения.
28. Процесс принятия управленческих решений в организации.
29. Процесс принятия управленческих решений в учреждениях здравоохранения.
30. Основные типы власти и их использование в управлении организацией.
31. Стилль лидерства и руководства в организации и оценка его эффективности.
32. Конфликты и стили их разрешения в организации.
33. Анализ и совершенствование корпоративной культуры организации.
34. Анализ и совершенствование организационной культуры в учреждениях здравоохранения.
35. Формальные и неформальные группы в организации
36. Формальные и неформальные группы в учреждениях здравоохранения.
37. Социальная ответственность и этика в деятельности современных организаций.
38. Особенности системы контроля в организации.
39. Совершенствование системы контроля в учреждениях здравоохранения.

40. Актуальные проблемы совершенствования управления российскими медицинскими учреждениями.

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 все-сторонне 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 записей:

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 тремя 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.

Печиборщ Н.И. Способ управления организационным развитием [Электронный ресурс]// Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 6. – С. 31 – 33. –

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.

Ситуационные задачи для самостоятельного решения

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:

1. Значительное снижение отпускной цены.
2. 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

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 не понятно, 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?

Задача 4

Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом.

Проанализировать разделы карьерного плана.

Задача 5

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 6

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 7

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 8

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 решения проблемы.

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

Обоснуйте свою позицию.

Задача 9

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.

Задача 10

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 11

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 12

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий ниже-следующих 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 13

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 мак-

симально 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 14

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 15

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 Билл 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 16

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 17

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 18

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 19

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

Задача 20

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 деловых 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 зада

Задача 1. Руководитель медицинского учреждения, получая систематически жалобы от пациентов (длинные очереди на прием, грубое отношение врачей и т.п.) отдал распоряжение заместителю улучшить показатели оказания медицинской помощи. Прошло пол года, а результаты работы медицинского учреждения так и остались по- прежнему неудовлетворительными, количество жалоб только возросло. Руководитель вызвал своего заместителя и пригрозил ему увольнением в случае невыполнения распоряжения. Какие ошибки управления были допущены руководителями медицинской организации?

Ответ: Была нарушена взаимосвязь общих функций управления, а именно цель не имела конкретной направленности, не было разработано плана действий по которому можно было бы улучшить результаты деятельности, а следовательно были опущены и функции организации, мотивации, координации, контроля и анализа также . Поэтому и результат достигнут не был.

Задача 2. Главный врач на одном из совещаний поставил такую цель: наладить оперативный обмен информацией между заведующими отделениями. Через определенный период времени, они рапортовали, 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, узнавая "как идут дела". Ориентируясь на целевые долгосрочные принципы определите ошибку в распоряжении руководителя.

Ответ. Цель должна быть четко сформулированной, простой и определенной.

Руководитель должен был охарактеризовать каким образом будет фиксироваться оперативный обмен между отделениями, какие документы будут это подтверждать

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой

для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Н.Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>
2. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник 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.

Дополнительная литература:

1. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие/ С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов; Всерос. учеб.-науч.-метод. центр по непрерыв. мед. и фармацев. образованию; под ред. И. Н. Денисова -М.: ГОУ ВУНМЦ, 2005.-464с.
2. Двойников С. И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие / С. И. Двойников.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-511с.- (Высш. образование).
3. Сидоров П. И. Деловое общение [Электронный ресурс] / П. И. Сидоров - М. : ГЭОТАР- Медиа, 2004.
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / Под ред. А.И. Вялкова 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. Доступ предоставлен по ссылке www.studmedlib.ru и www.medcollegelib.ru соответственно

Справка

о материально-техническом обеспечении рабочей программы дисциплины

«Теория управления»

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Ученическая мебель, место преподавателя, доска аудиторная.
2	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.	Ученическая мебель, место преподавателя, демонстрационное оборудование
3	Помещение для самостоятельной работы обучающихся	25 компьютеров с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Организации

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	Виды 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.