



Министерство здравоохранения Российской Федерации

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

Утверждено решением ученого совета
Протокол № 1 от 01.09.2023 г

Фонд оценочных средств по дисциплине	«Теория управления»
Образовательная программа	Основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа бакалавриата по направлению подготовки 34.03.01 Сестринское дело
Квалификация	Академическая медицинская сестра (для лиц мужского пола – Академический медицинский брат). Преподаватель
Форма обучения	Очная

Разработчик (и): кафедра гуманитарных дисциплин

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
Е. В. Слотина	кандидат экономических наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	доцент кафедры

Рецензент (ы):

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
С.Н. Котляров	кандидат медицинских наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	зав. кафедрой сестринского дела
Т.Г. Авачёва	кандидат физико- математических наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	зав. кафедрой математики, физики и медицинской информатики

Одобрено учебно-методической комиссией по программам среднего профессионального образования, бакалавриата и довузовской подготовки
Протокол № 12 от 26.06.2023г.

Одобрено учебно-методическим советом.
Протокол № 10 от 27.06.2023г

**Фонды оценочных средств
для проверки уровня сформированности компетенций
по итогам освоения дисциплины
«Теория управления»**

1. 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:
- планирования
 - мотивации
 - контроля +
8. Длинная скалярная цепь в медицинском учреждении...
- облегчает организационные коммуникации
 - создает барьеры в организационных коммуникациях +
 - порождает информационные перегрузки
9. К компонентам реализации стратегического плана развития больницы нельзя отнести:
- организационную культуру +
 - политику
 - процедуры
10. Эффективному делегированию полномочий в медицинском учреждении не препятствует
- чрезмерная загруженность исполнителей текущей работой
 - доверие руководителя к подчиненным +
 - 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 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 (полгода 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 полгода, 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 месяцев. Вначале он был очень рад этому назначению, однако вскоре почувствовал себя бессильным. Эта должность теперь казалась ему не очередной ступенью служебной лестницы, а тупиком. Он предполагал стать поддержкой для своих подчиненных, однако они не отвечали ему взаимностью. При этом он не мог рассчитывать и на помощь руководства. Иными словами, он оказался, что называется, «в безвыходном положении». Его обязанности были расписаны по пунктам, и потому у него было мало свободы выбора, что и как делать. У него практически не было возможностей и для управления 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 ответственные. 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 соответствует эталонному ответу, но недостаточно хорошо обосновано теоретически.

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

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

Примеры 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 принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка "хорошо" выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

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

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

Примеры 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.

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма промежуточной аттестации в 5 семестре - зачет

Порядок проведения промежуточной аттестации

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

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

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

Фонды оценочных средств для проверки уровня сформированности компетенций для промежуточной аттестации

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.

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 теорию 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.

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

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, рожденный 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.

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 полгода, а результаты работы медицинского учреждения так и остались по-прежнему неудовлетворительными, количество жалоб только возросло. Руководитель вызвал своего заместителя и предупредил его об увольнении в случае невыполнения распоряжения. Какие ошибки в управлении были допущены руководителем и его заместителем?

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".

ПК-15

Способность и готовность к организации мероприятий 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 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.

Задание 1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы 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 медицинского 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.

Задание 1. Рассмотрите ситуацию, сложившуюся в бухгалтерии медицинского учреждения. Что должен был сделать руководитель для того чтобы предотвратить созданный конфликт? Правильно ли вел 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 обязанностей. 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 4. Обоснуйте какую направленность личности должна иметь:

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

Задание 5. 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 6. 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 7. 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, вовремя 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 8. 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 9. 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 пропустить без очереди, сами стали врывать в кабинет с претензиями к Вам, чтобы Вы не принимали без очереди. Ваше состояние уже тоже далеко от нормального. Работа носит стрессовый характер. Ваши действия?

Задание 10. 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 11. 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 12. 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 13. 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?

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 управлению деятельностью сестринского персонала и способствовать его профессиональному развитию.

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 стимулирования 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.

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 успеете 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?