

№ МПД-19

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Северо-Осетинская государственная медицинская академия»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
(ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России)

---

**Кафедра общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
по дисциплине «Основы менеджмента»**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы  
специалитета по специальности 32.05.01 Медико профилактическое дело,  
утвержденной 24.05.2023 г.

д.э.н., профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и  
социально-экономических наук  
ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России

Кантемирова М.А.

Владикавказ, 2023

УДК 330.01(075.3)  
ББК 65.01я73  
Э 40

Составитель: д.э.н., профессор МА.Кантемирова

Рецензенты д.м.н., профессор З.Р.Аликова

Учебное пособие по дисциплине «Основы менеджмента» основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы специалитета по специальности 32.05.01 Медико профилактическое дело, утвержденной 24.05.2023 г. в соответствии с требованиями Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования базовые понятия, основные принципы, функции, методы, организационные структуры, факторы эффективности менеджмента, требования, предъявляемые к современному менеджеру. Рекомендуются для студентов СОГМА обучающихся по специальности медико-профилактическое дело.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Основы менеджмента»** утверждены на заседании ЦУКМС ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава РФ от 4 декабря 2020 г. Протокол - 2

Пояснительная записка	
Цели и задачи курса, место в учебном процессе	4
Основная часть	7
Тема 1. Введение в менеджмент	7
Тема 2. Функции, методы менеджмента	8
Тема 3. Мотивация в системе менеджмента	9
Тема 4. Управление качеством медицинских услуг	10
Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента. Информация и коммуникации в менеджменте	12
Тема 6. Организационные структуры менеджмента	13
Тема 7. Управление персоналом. Культура организации	14
Тема 8. Эффективность менеджмента в системе здравоохранения	16
Тематика рефератов и эссе	18
Практическая часть самостоятельной работы студентов.	19
ПРИЛОЖЕНИЯ	22

## Цели и задачи курса, место в учебном процессе

В новых экономических условиях система подготовки и переподготовки предпринимателей и хозяйственных руководителей нуждается в такой постановке дела, при которой обучающимися специалистами создаются условия для активного овладения в полной мере знаниями экономического механизма менеджмента.

Современная теория и практика менеджмента приобретает особое значение с двух точек зрения. Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне передовых медицинских организаций. Во-вторых, широкий выход отечественных медицинских учреждений на мировые рынки обуславливает необходимость глубокого изучения и знания практики менеджмента.

Вышесказанное предъявляет высокие требования к подготовке специалистов-менеджеров, в том числе и санитарных врачей и, в первую очередь, тех, которые будут заняты управленческой деятельностью и связаны с подготовкой и принятием решений в этой области. Знание ими проблем теории и практики менеджмента является обязательным. Без этого невозможно эффективно работать в области управления организацией, в том числе санэпидслужбы.

Самостоятельная работа студентов - это вид учебной деятельности, которую студент совершает в установленное время и в установленном объеме индивидуально или в группе, без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформированными ранее представлениями о порядке и правильности выполнения действий. Самостоятельная работа, проектируемая на основе компетентностного подхода, рассматривается как условие профессиональной подготовки выпускника, готового к практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов, как основы формирования общих и профессиональных компетенций;
- развития умений по поиску и использованию информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие информационно-познавательной компетенции: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации, умений по планированию повышения квалификации;
- развития исследовательских умений.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объем времени, отведенный на внеаудиторную самостоятельную работу, находит отражение:

- в рабочих программах учебных дисциплин с ориентировочным распределением по разделам или темам.

**Видами заданий** для внеаудиторной самостоятельной работы могут быть:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- выписки из текста;
- работа со словарями и справочниками;
- использование компьютерной техники и Интернета;

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы обучающийся должен внимательно выслушать инструктаж преподавателя по выполнению задания, который включает определение цели задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает обучающихся о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания.

В пособии представлены индивидуальные задания. В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов используются зачеты, тестирование, самоотчеты, контрольные работы, семинарские занятия, защита творческих работ и др.



42

### Содержание дисциплины

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости
			Л	ЛР	СЗ	СРС	Всего	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	V	Общая теория менеджмента. Организация как объект менеджмента	2		4	2	8	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи.
2.	V	Функции , методы менеджмента	2		4	2	8	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи.
3.	V	Мотивация в системе менеджмента	2		4	2	8	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи
4.	V	Управление качеством медицинских услуг	2		6	4	12	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, промежуточная контрольная работа.
5.	V	Управленческие решения в системе менеджмента. Информация и коммуникации в менеджменте.	2		4	2	8	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи
6.	V	Организационные структуры менеджмента	2		4	4	10	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи
7.	V	Управление персоналом, корпоративной культурой	2		6	2	10	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи, промежуточная контрольная работа.
8.	V	Эффективность менеджмента	2		4	2	8	устный опрос в ходе занятия, тестовые задания, ситуационные задачи, промежуточная контрольная работа.
		<b>ИТОГО:</b>	<b>16</b>		<b>36</b>	<b>20</b>	<b>72</b>	

#### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

#### Тема 1. Введение в менеджмент.

План:

1. Менеджмент как вид деятельности.
2. Эволюция менеджмента.
3. Законы экономики и закономерности управления.
4. Классические принципы менеджмента.

Литература

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.

2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

**Задание для самостоятельной работы:** Составить опорный конспект по теме «Модели управления человеческими ресурсами», заполнить таблицу 1.

Таблица 1. **Модели менеджмента**

Характеристики	Модели менеджмента	
	японская	американская
Доминирующие качества делового человека		
Критерии к продвижению по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		

**Вопросы для контроля**

1. В чем заключается главный вклад Файоля в теорию управления? В чем заключается суть управленческой деятельности в организации?
2. В чем состоит необходимость в управлении?
3. Внешняя среда организации.
4. Внутренняя среда организации.
5. Закономерности управления различными системами.
6. Какие выделены уровни управления, связанные с промышленной революцией?
7. Какие закономерности относятся к частным?
8. Какие принципы управления сформулированы А.Файолем?
9. Каковы важнейшие законы функционирования социальных систем?
10. ЛПУ как объект управления.
11. На каких принципах базируются общие закономерности управления различными системами?
12. Назовите общие закономерности управления различными системами.
13. Принципы управления различными системами.
14. Специфические свойства систем управления.
15. Что вам известно из истории возникновения и развития управленческих идей?

**Вопросы для обсуждения**

1. Специфические свойства систем управления. Их характеристика.
2. Современные научные подходы к управлению.
3. Предпосылки выделения менеджмента как самостоятельной сферы научного познания.
4. Классификация подходов и школ менеджмента.
5. Разнообразие моделей менеджмента.
6. Развитие менеджмента в России.

**Написать реферат на одну из указанных тем**

**Темы рефератов:**

1. Менеджмент как наука, практика, искусство.
2. Социальная ответственность менеджмента.
3. Предпосылки появления понятия «менеджмент».

**Формат выполненной работы: реферат**

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата (Приложение 1).

## ТЕСТЫ: Тесты по «Основам менеджмента»

### **1. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
2. Путем наблюдения за работой работников;
3. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
4. Путем докладов на сборах и совещаниях;
5. Вышестоящей структурой.

### **2. Тест. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

1. Специалисты;
2. Работники;
3. Руководители;
4. Отдельные руководители;
5. Министерства.

### **3. Контроль - это:**

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

### **4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:**

1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

### **5. Контроль должен быть:**

1. Объективным и гласным;



2. Гласным и действенным;
3. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.
4. Эффективным;
5. Текущим.

**6. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

1. Получение высоких материальных вознаграждений;
2. Гармонизация между трудом и капиталом;
3. Признание заслуг;
4. Постоянное повышение квалификации персонала;
5. Достижение конкурентного преимущества.

**7. Какие основные группы потребностей выделил украинский ученый Туган- Барановский?**

1. Физиологические и альтруистические;
2. Половые и физиологические;
3. Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические;
4. Физиологические и симптоматические;
5. Физиологические, потребности в безопасности, в отношениях принадлежности, в самовыражении, в самоактуализации.

## **8. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

1. Со времен появления денег;
2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. Со времен зарождения организованного производства;
5. Во время буржуазных революций в Европе.

## **Тест - 9. Как следует понимать мотивы престижа?**

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;
2. Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;
3. Попытки работника получать высокую зарплату;
4. Попытки работника взять участие в общественной работе;
5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

## **10. Какие основные группы мотивов к труду выделил украинский ученый В. Подмарков?**

1. Обеспечение и признание;
2. Признание и престиж;
3. Обеспечение, признание, престиж;
4. Обеспечение и престиж;

5. Имидж, престиж.

**11. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;

2. По рабочим дням;

3. 3-5 лет;

4. 1 год;

5. 10 лет.

**12. Под планированием понимают:**

1. Вид деятельности;

2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;

3. Перспективу развития;

4. Состояние организации;

5. Интеграцию видов деятельности.

**13. Организационное планирование осуществляется:**

1. Только на высшем уровне управления;

2. На высшем и среднем уровнях управления;

3. На среднем уровне управления;

4. На всех уровнях управления;
5. Определение потребностей подчиненных.

**14. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:**

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;
4. Определение способов достижения целей организации;
5. Моделирование действий организации.

**15. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

1. Концерн;
2. Картель;
3. Консорциум;
4. Корпорация;
5. Ассоциация.

**16. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд**

1. Дочернее товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;
4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

**17. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:**

1. Полное товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Коммандитное товарищество;
4. Товарищество с дополнительной ответственностью;
5. Производственный кооператив.

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

1. Товарищество с дополнительной ответственностью;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;

4. Коммандитное товарищество;

5. Акционерное общество.

**19. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:**

1. Первичная организация;

2. Органическая организация;

3. Вторичная организация;

5. На корпоративном уровне.

**20. К средствам мотивации труда не относятся:**

1. Вознаграждения;

2. Проведение производственных совещаний;

3. Повышение квалификации персонала;

4. Обеспечение условий для самовыражения;

5. Объявление благодарности.

## **Тема 2. Функции , методы менеджмента**

1. Сущность и содержание функций.
2. Различные подходы к выделению функций управления.
3. Основные функции менеджмента.
4. Конкретные функции менеджмента.

### **Литература**

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко.

- Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
  4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

### Вопросы для самоконтроля

1. В результате чего устанавливается норма управляемости?
2. В чем заключается сущность планирования?
3. Дайте характеристику отдельных конкретных функций менеджмента.
4. Какие подходы к выделению функций управления вам известны?
5. Какие требования локальных принципов организации необходимо учитывать для успешной реализации функции «организация» в целом?
6. Какие факторы влияют на формирование управленческих структур?
7. Каков наилучший способ обеспечения эффективности управления?
8. Назовите виды планов развития организации.
9. Назовите виды разделения труда.
10. Перечислите принципы планирования.
11. Поясните назначение текущего плана.
12. Раскройте сущность основных функций менеджмента.
13. Что включает планирование как процесс управления?
14. Что представляет собой стратегическое планирование?
15. Контроль как основная функция менеджмента.
16. Роль функции контроля в процессе управления.
17. Стадии функции контроля.
18. Социальный контроль за своими членами в неформальной группе.

### Логические упражнения

**А.1.** Какие исходные данные (конъюнктура рынка, нормативы, положения, законы и др.) необходимо иметь, чтобы разработать текущий план:

- а) ЛПУ;
- б) фармацевтического предприятия;
- в) предприятия по оказанию услуг.

2. Какую последовательность вы установите при подготовке к работе над бизнес-планом?

**Б.1.** Дайте характеристику пяти причин нежелания передавать полномочия, выделенных американским исследователем У. Ньюменом.

3. Назовите и охарактеризуйте причины блокирования процесса делегирования.

#### Выполнить письменное сообщение.

Рекомендуемые вопросы для подготовки письменного сообщения:

1. Общие функции менеджмента как составные части любого процесса управления.

2. Планирование как стадия процесса управления: постановка целей, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование.

3. Иерархический характер системы целей, управление по целям.

**Формат выполненной работы:** письменное сообщение в рабочей тетради.

**Контроль выполнения:** выступление на теоретических занятиях.

**Задание 2.** Подготовиться к дискуссии

**Тема для дискуссии:** Какова роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?

**Формат выполненной работы:** записи в рабочей тетради (Приложение 4).

**Критерии оценки:**

уровень освоения студентами учебного материала;

обоснованность и четкость изложения ответа;

умение сформулировать свою позицию, оценку и аргументировать ее.

**Контроль выполнения:** дискуссия на семинаре.

**Тесты: 21. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу че**

**ловек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

1. Справедл и вости;
2. Потребностей;
3. Вознаграждений;
4. Ожиданий;
5. Предположений.

**22. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

1. Планирование, организация, мотивация, контроль;
2. Организация, планирование, контроль, мотивация;
3. Планирование, организация, контроль, мотивация;
4. Мотивация, контроль, планирование, организация;
5. Стратегия, планирование, организация, контроль.

**23. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

1. До фактического начала выполнения работ;
2. После, выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;



4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

**24. Когда осуществляется текущий контроль в организации**

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

**25. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

1. Достижение личных целей;
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение беспорного влияния на подчиненного;
5. Побуждение работников к деятельности.

**26. Если вам придется объяснить, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете,**

**что это:**

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
2. Побуждение себя к эффективной деятельности;

3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;

4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;

5. Механистическая организация;

6. Динамичная организация.

**27. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

1. Создание, становление, развитие, возрождение;

2. Рождение, зрелость;

3. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;

4. Рождение, зрелость, возрождение;

5. Создание, развитие, зрелость, старение.

**28. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

1. Потребители, конкуренты, законы;

2. Цели, задачи;

3. Персонал, технологии;

4. Структура управления;

5. Потребители.

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

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

**30. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:**

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .
4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;
5. Объединение людей по интересам.

**31. К внутренней среде относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**32. Тест по менеджменту. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**33. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?**

1. Этические и эстетические принципы;
2. Организационные;
3. Корпоративные;
4. Моральные принципы;
5. Специфические принципы.

**34. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**35. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**36. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;

3. Основные отношения, которые складываются в системе; **4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:**

1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

**6. Контроль должен быть:**

1. Объективным и гласным;
2. Гласным и действенным;
3. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.
4. Эффективным;
5. Текущим.

**6. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

1. Получение высоких материальных вознаграждений;

2. Гармонизация между трудом и капиталом;
3. Признание заслуг;
4. Постоянное повышение квалификации персонала;
5. Достижение конкурентного преимущества.

**7. Какие основные группы потребностей выделил украинский ученый Туган- Барановский?**

1. Физиологические и альтруистические;
2. Половые и физиологические;
3. Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические;
4. Физиологические и симптоматические;
5. Физиологические, потребности в безопасности, в отношениях принадлежности, в самовыражении, в самоактуализации.

**8. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

1. Со времен появления денег;
2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. Со времен зарождения организованного производства;
5. Во время буржуазных революций в Европе.

**Тест - 9. Как следует понимать мотивы престижа**

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;

2. Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;

3. Попытки работника получать высокую зарплату;

4. Попытки работника взять участие в общественной работе;

5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

**10. Какие основные группы мотивов к труду выделил украинский ученый В.**

**Подмарков?**

1. Обеспечение и признание;

2. Признание и престиж;

3. Обеспечение, признание, престиж;

4. Обеспечение и престиж;

5. Имидж, престиж.

### **Тема 3. Мотивация в системе менеджмента**

#### **План:**

1. Мотивация как функция управления.
2. Теории мотивации.
3. Мотивационный процесс.
4. Способы повышения уровня мотивации.

#### **Литература**

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как классифицируются потребности работников и от каких условий зависят?



2. Назовите формы материальной и нематериальной мотивации.
3. Охарактеризуйте стадии мотивационного процесса.
4. Соотношение групп потребностей в теории содержания мотивации.
5. Сущность и значения мотивации.
6. Теории процесса мотивации.
7. Что отражает концепция партисипативного управления?
8. Что, по вашему мнению, первично в мотивах к труду управляющих различных рангов - моральное или материальное удовлетворение?
9. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления у работников?

#### **Логические упражнения**

1. Выскажите своё отношение к отдельным аспектам стандартов управляющего - профессионала:

- не поддерживай специальных привилегий для руководителей;
- не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние.

2. Ваше понимание направления мотивации альтруистического поведения.

#### **Рекомендуемые вопросы для подготовки доклада:**

1. Классификация и мотивационная направленность различных методов управления.
2. Организационно-распорядительные методы управления.
3. Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.
4. Социально-психологические методы управления и их роль на современном этапе.

#### **Тема для последующей дискуссии:**

Какова взаимосвязь между методами управления, потребностями и мотивацией?

**Формат выполненной работы: доклад (Приложение 6).**

#### **Критерии оценки доклада:**

- обоснование актуальности темы доклада научная и практическая значимость, оригинальность;
- относительный уровень сложности, научность и глубина рассматриваемых фактов, методов и приемов решений и доказательств;
- свободное владение материалом, научной терминологией; понимание содержания и значимости выводов и результатов исследования, наглядность, последовательность и четкость изложения; риторические способности.

**Контроль выполнения:** дискуссия на семинаре..

### **Тема 4. Управление качеством медицинских услуг**

#### **План:**

1. Качество медицинской помощи (услуги)
2. Характеристики качества медицинской помощи (услуги).
3. Управление системой обеспечения качества медицинской помощи

#### **Литература**

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Качество медицинской помощи: определение, основные понятия
2. Методология управления качеством в здравоохранении
3. Принципы управления качеством медицинской помощи
4. Применение системы управления качеством в учреждениях здравоохранения
5. Политика качества в здравоохранении
6. Создание системы управления качеством медицинской помощи в медицинском учреждении

**Задание для самоконтроля**

Составить анкету по оценке качества оказания медицинских услуг.

Вступительная часть

Формулировки преамбулы анкеты должны включать следующие позиции (табл. 1).

Содержание	Пример
Название	Анкета пациента клиники «Медицина»
Приветствие	Уважаемый пациент!
Описание, кто и зачем проводит анкетирование	Администрация клиники «Медицина» проводит изучение мнения пациентов по вопросам повышения качества обслуживания
Правила заполнения анкеты	Вам будет предложено несколько вопросов. Выберите вариант ответа, наиболее соответствующий Вашему мнению. Если в списке нет подходящего для вас варианта ответа, впишите свой в отведенное для этого место
Подчеркивание значимости мнения респондента	Пожалуйста, ответьте на все вопросы. Ваше мнение очень важно для нас

Рекомендации по составлению основной части анкеты

Виды вопросов анкеты

- Закрытый дихотомический (варианты ответов «да», «нет»).
- Закрытый альтернативный (надо выбрать один ответ).
- Поливариативный (можно выбрать несколько вариантов **ответа**)
- Ранговый (необходимо указать степень важности чего-либо).
- Открытый (респондент должен самостоятельно сформулировать и записать ответ).

Общие правила оформления анкеты

- Шрифт анкеты должен быть достаточно крупным (не менее 12 пт).
- Текст вопроса печатают жирным шрифтом, а варианты ответов — без выделения.
- Вопросы должны быть отделены друг от друга пробелами.
- Вопросы должны быть заданы в вежливой форме, этичны и грамматически верны.
- Вопросы должны быть простыми, ясными, без оборотов и специальных терминов.
- Ответы должны давать конкретный результат.
- Нельзя допускать переноса половины ответов на вопрос на другую страницу.
- Если вопрос открытый, необходимо оставлять достаточно места, чтобы можно было вписать ответ от руки.
- Для фиксации ответов на закрытый вопрос желательно делать пометки в квадрате, соответствующем каждому варианту ответа или обводить номер ответа, а не зачеркивать (подчеркивать).

**Рекомендации** по составлению заключительной части анкеты

Открытый вопрос о пожеланиях и предложениях, чтобы пациенты имели возможность высказать любое свое мнение, даже если оно не вписывается в формат анкеты (например, Ваши пожелания и предложения в клинике).

Информация о респонденте. В этот раздел должны попасть те данные о пациенте, которые необходимы для качественного анализа полученных результатов, т.е. социально-демографических характеристик респондентов (пол, возраст, принадлежность к тому или иному социальному классу, семейное положение, количество детей и др.).

**Перечень тем рефератов по разделу**

1. Теоретические основы управления качеством.
2. Анализ и оценка качества и эффективности медицинской помощи как составные части управления качеством .
3. Экспертные оценки как один из перспективных методов оценки качества медицинской помощи .
4. Система обеспечения качества медицинской помощи
  1. Контроль качества медицинской помощи.
  2. Управление качеством медицинской помощи.
  3. Система ведомственного контроля КМП

**Формат выполненной работы: реферат**

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата (Приложение 1).  
Контроль выполнения: защита реферата на теоретических занятиях

### **Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента. Информация и коммуникации в менеджменте**

#### **План:**

1. Понятие об управленческих решениях, их классификация.
2. Технология принятия решения.
3. Организация и контроль выполнения решений.
4. Коммуникации в менеджменте и их роль. Виды управленческой информации

#### **Литература**

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Принятие и контроль управленческих решений в здравоохранении.
2. Современные технологии выработки управленческих решений.
3. Методы анализа информации.
4. Разработка управленческого решения.
5. Методические подходы, используемые на этапе подготовки решения.
6. методов прогнозирования управленческих решений.
7. методов прогнозирования управленческих решений.
8. Документальное оформление решения.
9. Согласование решения с органами управления и исполнителями.
10. Реализация решения
11. Планирование реализации.
12. Стимулирование реализации решений.
13. Контроль реализации решения.

**ТЕСТЫ: 11. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;
5. 10 лет.

**12. Под планированием понимают:**

1. Вид деятельности;
2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;
4. Состояние организации;
5. Интеграцию видов деятельности.

**13. Организационное планирование осуществляется:**

1. Только на высшем уровне управления;
2. На высшем и среднем уровнях управления;
3. На среднем уровне управления;
4. На всех уровнях управления;
5. Определение потребностей подчиненных.

**14. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:**

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;

4. Определение способов достижения целей организации;
5. Моделирование действий организации.

**15. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

1. Концерн;
2. Картель;
3. Консорциум;
4. Корпорация;
5. Ассоциация.

**16. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд**

1. Дочернее товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;
4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

**17. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм -**

**дополнительное имущество, которое им принадлежит:**

1. Полное товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Коммандитное товарищество;
4. Товарищество с дополнительной ответственностью;
5. Производственный кооператив.

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

1. Товарищество с дополнительной ответственностью;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;
4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

**19. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:**

1. Первичная организация;
2. Органическая организация;
3. Вторичная организация;

5. На корпоративном уровне.

**20. К средствам мотивации труда не относятся:**

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

**21. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит**

**вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

1. Справедливости;
2. Потребностей;
3. Вознаграждений;
4. Ожиданий;
5. Предположений.

**22. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управле-**

**ния реализуются в следующем порядке:**

1. Планирование, организация, мотивация, контроль;
2. Организация, планирование, контроль, мотивация;



3. Планирование, организация, контроль, мотивация;
4. Мотивация, контроль, планирование, организация;
5. Стратегия, планирование, организация, контроль.

**23. Когда осуществляется заключительный контроль в организации**

1. До фактического начала выполнения работ;
2. После, выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

**24. Когда осуществляется текущий контроль в организации**

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

**25. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

1. Достижение личных целей;
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;

3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
5. Побуждение работников к деятельности.

**26. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:**

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
2. Побуждение себя к эффективной деятельности;
3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;
5. Механистическая организация;
6. Динамичная организация.

**27. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

1. Создание, становление, развитие, возрождение;
2. Рождение, зрелость;
3. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
4. Рождение, зрелость, возрождение;
5. Создание, развитие, зрелость, старение.

**28. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не**

**относятся:**

1. Потребители, конкуренты, законы;
2. Цели, задачи;
3. Персонал, технологии;
4. Структура управления;
5. Потребители.

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

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

**30. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете,**

**что это:**

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .

4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;

5. Объединение людей по интересам.

**31. К внутренней среде относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ;

5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**32. Тест по менеджменту. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**33. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?**

1. Этические и эстетические принципы;
2. Организационные;
3. Корпоративные;
4. Моральные принципы;
5. Специфические принципы.

**34. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**35. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;

2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;

3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;

4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;

5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

### **36. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

1. Основные закономерности управления;

2. Основные связи, которые складываются в системе;

3. Основные отношения, которые складываются в системе; **4. Для сокращения**

**потребности в контроле целесообразно:**

1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;

2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;

3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;

4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;

5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

6. **Контроль должен быть:**

1. Объективным и гласным;

2. Гласным и действенным;

3. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.

4. Эффективным;

5. Текущим.

**6. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

1. Получение высоких материальных вознаграждений;

2. Гармонизация между трудом и капиталом;

3. Признание заслуг;

4. Постоянное повышение квалификации персонала;

5. Достижение конкурентного преимущества.

**7. Какие основные группы потребностей выделил украинский ученый Туган-Барановский?**

1. Физиологические и альтруистические;

2. Половые и физиологические;

3. Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические;

4. Физиологические и симптоматические;

5. Физиологические, потребности в безопасности, в отношениях принадлежности, в самовыражении, в самоактуализации.

**8. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

1. Со времен появления денег;

2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. Со времен зарождения организованного производства;
5. Во время буржуазных революций в Европе.

**Тест - 9. Как следует понимать мотивы престижа**

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;
2. Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;
3. Попытки работника получать высокую зарплату;
4. Попытки работника взять участие в общественной работе;
5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

**10. Какие основные группы мотивов к труду выделил украинский ученый В.**

**Подмарков?**

1. Обеспечение и признание;
2. Признание и престиж;
3. Обеспечение, признание, престиж;
4. Обеспечение и престиж;
5. Имидж, престиж.



**11. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;
5. 10 лет.

**12. Под планированием понимают:**

1. Вид деятельности;
2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;
4. Состояние организации;
5. Интеграцию видов деятельности.

**13. Организационное планирование осуществляется:**

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

5. Определение потребностей подчиненных.

**14. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то**

**Вы скажете что это:**

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;

2. Установление целей организации;

3. Определение путей и средств выполнения заданий;

4. Определение способов достижения целей организации;

5. Моделирование действий организации.

**15. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

1. Концерн;

2. Картель;

3. Консорциум;

4. Корпорация;

5. Ассоциация.

**16. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд**

1. Дочернее товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;
4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

**17. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:**

1. Полное товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Коммандитное товарищество;
4. Товарищество с дополнительной ответственностью;
5. Производственный кооператив.

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

1. Товарищество с дополнительной ответственностью;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;

4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

**19. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:**

1. Первичная организация;
2. Органическая организация;
3. Вторичная организация;
5. На корпоративном уровне.

**20. К средствам мотивации труда не относятся:**

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

**21. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

1. Справедливости;
2. Потребностей;
3. Вознаграждений;

4. Ожиданий;
5. Предположений.

**22. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

1. Планирование, организация, мотивация, контроль;
2. Организация, планирование, контроль, мотивация;
3. Планирование, организация, контроль, мотивация;
4. Мотивация, контроль, планирование, организация;
5. Стратегия, планирование, организация, контроль.

**23. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

1. До фактического начала выполнения работ;
2. После, выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

**24. Когда осуществляется текущий контроль в организации**

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;

3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

**25. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

1. Достижение личных целей;
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
5. Побуждение работников к деятельности.

**26. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:**

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
  2. Побуждение себя к эффективной деятельности;
  3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
  4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;
  5. Механистическая организация;
  6. Динамичная организация.
- 14.

## Перечень тем рефератов по разделу

1. Понятие управленческих решений
2. Возникновение науки об управленческих решениях
3. Сущность и типология управленческих решений и их классификация .
4. Модели принятия решений
5. Методология разработки управленческого решения
6. Целевая ориентация управленческих решений.
7. Основные этапы разработки управленческих решений.
8. Формы разработки управленческих решений.
9. Формы реализации управленческих решений

### Формат выполненной работы: реферат

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата (Приложение 1).

Контроль выполнения: защита реферата на теоретических занятиях

### Задание для самоконтроля

**Задание 1.** Письменно обоснуйте данное выражение: разработка управленческого решения является важнейшим процессом управленческой деятельности.

**Задание 2.** Письменно приведите сравнительную характеристику решения принимаемого в частном порядке в быту и управленческого решения.

: Одной из важнейших целей проводимого в настоящее время реформирования здравоохранения является адаптация этой отрасли народного хозяйства к условиям рыночных отношений. В последние десятилетия в отечественной и зарубежной практике промышленного производства, строительства, транспорта, сельского хозяйства, сферы бытового обслуживания утверждаются технологии, основанные на концепции маркетинга. Сейчас эти технологии завоевывают сферу потребительских услуг, в том числе медицинских, причем они используются как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Управляя персоналом медицинского учреждения, покупая лекарственные средства и медицинское оборудование, продавая свои услуги по лечению больных, пропагандируя идею здорового образа жизни врач занимается ни чем иным, как маркетингом. В условиях формирования рыночных отношений в здравоохранении, внедрения медицинского страхования маркетинг становится профессиональным орудием для медицинских работников - менеджеров системы здравоохранения, т.е. для главных врачей и медицинских сестер, руководителей подразделений ЛПУ, врачей общей практики и т.д.

**Цель занятия:** Уметь разрабатывать план маркетингового исследования для лечебно-профилактического учреждения и организовывать работу ЛПУ по производству и реализации медицинских услуг в условиях рынка.

### Конкретные цели

Знать	Уметь
1. основные понятия и термины концепции маркетинга	1. оценить факторы микро- и макросреды, которые будут влиять на
Знать	Уметь

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. из каких рынков состоит рынок общественного здоровья</li> <li>3. характеристики медицинской услуги, отличающие ее от товара</li> <li>4. классификацию услуг, в том числе медицинских</li> <li>5. этапы составления плана маркетингового исследования</li> <li>6. виды спроса на рынке медицинских услуг</li> </ol>	<p>продвижение медицинской услуги на рынке</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. составить план маркетингового исследования</li> <li>3. разработать комплекс мероприятий по приведению в соответствие спроса и предложения</li> <li>4. разработать стратегию выживания лечебно-профилактического учреждения на рынке услуг</li> </ol>
--	---

### **Контрольные вопросы и задания для определения исходного уровня знаний:**

1. Определение понятий спроса и предложения.
2. Объясните, в чем сущность ценовой эластичности и дать ее характеристику.
3. Раскройте классификацию и содержание рынков по основным признакам.
4. Цена и ее функции. Структура и система цен. Особенности ценообразования в условиях рынка.
5. Анализ рынка и маркетинговая стратегия и тактика.

### **План практического занятия:**

1. Контроль исходного уровня знаний.
2. Выполнение учебных задач.
3. Контроль практических навыков.
4. Выходной контроль уровня знаний.

### **Учебные задачи**

Составьте план маркетингового исследования:

- лекарственного обеспечения лиц, страдающих сахарным диабетом;
- обеспечения медико-социальной помощью семей, имеющих детей раннего возраста;
- обеспечения медицинской помощью лиц старших возрастных групп;
- обеспечения населения услугами по родовспоможению;
- обеспечения населения контрацептивными препаратами;
- обеспечения населения консультативной помощью по вопросам здорового образа жизни.

### **Ориентировочная основа действий**

1. При составлении плана маркетингового исследования Вам необходимо:
  1. Определить проблему.
  2. Сформулировать цели.
  3. Выбрать источники информации - первичные и вторичные, методы исследования и орудие исследования (обосновать выбор в каждом случае), сформировать выборку и определить способы связи с ней.



4. Определить, какие сведения и результаты будут представлять для Вас наибольший интерес в соответствии со стоящими перед вами целями.
  5. Выработать управленческое решение.
2. *Приведение в соответствие спроса и предложения.*
    1. Вспомните, какие виды спроса существуют на рынке медицинских услуг и приведите примеры каждого вида спроса:
      - при оказании медицинской помощи в стационаре
      - в амбулаторно-поликлиническом учреждении.
    2. Разработайте план маркетинговых мероприятий по приведению существующих видов спроса на медицинские услуги к полноценному спросу.
3. *Организация работы ЛПУ в рыночных условиях.*
    1. Оцените существующий рынок медицинских услуг:
      - будет ли являться Ваше ЛПУ монополистом на данной территории.
      - способны ли Вы оказывать медицинские услуги только в рамках ОМС или готовы сотрудничать с медицинскими страховыми компаниями по программам ДМС.
      - какие услуги преимущественно помогут удержаться ЛПУ в условиях свободной конкуренции.
    1. Оцените состояние и возможности Вашего ЛПУ:
      - оценка основных фондов.
      - оценка современности методов обследования, лечения и реабилитации
      - оценка уровня квалификации кадров.
    3. Определите, где и на каких условиях Вы сможете устойчиво получать необходимые ЛПУ ресурсы.
    4. Оцените факторы микро- и макросреды, которые будут влиять на продвижение Ваших услуг на рынке.
    5. Разработайте стратегию выживания лечебно-профилактического учреждения на рынке.

## Тема 6. Организационные структуры менеджмента

### План:

1. Сущность и классификация организационных структур управления.
2. Бюрократические структуры управления.
3. Адаптивные и сетевые структуры управления.

### Литература

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. Образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

### Вопросы для самоконтроля

1. Организационная структура управления
2. Экономическая оценка управления лечебно-профилактического учреждения
3. Экономические эксперименты в здравоохранении.
4. Разновидности структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричные организационные структуры и их характеристики.

**Самостоятельная работа обучающихся:** работа с конспектом, дополнительной литературой, словарем; составление схем.

#### Задание №1.

Изучить организационные структуры управления и составить схемы организационных структур, отражая в них виды связей и отношений:

- виды связей и отношений,
- виды руководителей,
- отличительные черты,
- достоинства, недостатки

#### Задание № 2.

Изучить организационную структуру ЛПУ и представить ее в виде схемы.

#### Задание № 3.

С помощью словаря дать определение следующим понятиям:

Анализ организационной структуры

Вертикальные связи

Горизонтальные связи

Диагональные связи

Отношения субординации

Система замещения должностей

Функциональный руководитель

#### Критерии оценки:

- ровень освоения студентами учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- Оформление материала в соответствии с требованиями;
- Умение сформировать свою позицию, оценку и аргументировать ее.

**Формат выполнения:** записи в рабочей тетради **Контроль выполнения:** контрольная работа.

**ТЕСТЫ: 1. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

1. Создание, становление, развитие, возрождение;
2. Рождение, зрелость;
3. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;

4. Рождение, зрелость, возрождение;
5. Создание, развитие, зрелость, старение.

**2. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

1. Потребители, конкуренты, законы;
2. Цели, задачи;
3. Персонал, технологии;
4. Структура управления;
5. Потребители.

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

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

**4. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:**

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных

процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;

3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .

4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;

5. Объединение людей по интересам.

**6. К внутренней среде относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ;

5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**6. Тест по менеджменту. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**7. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?**

1. Этические и эстетические принципы;
2. Организационные;
3. Корпоративные;
4. Моральные принципы;
5. Специфические принципы.

**8. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

### **9. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

### **10. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;

Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;

5. Обязательное наличие цели при управлении.

### **11. Что является основой управления какой либо системы?**

1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.

**12. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?**

1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
2. В Киевской Руси;
3. В Риме и Шумерии;
4. В Шумерии и Македонии;
5. В Русской империи.

**Тест. 13. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

1. Ситуационный подход;
2. Системный подход;
3. Процессный подход;
4. Поведенческий подход;
5. Текущий подход. ;

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

1. Поведенческим подходом.
2. Процессным подходом;

3. Ситуационным подходом;
4. Системным подходом;
5. Текущим подходом.

**15. Что является составляющим элементом управления?**

1. Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

**16. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

**17. К первичным потребностям относятся:**

1. Психологические;
2. Физиологические;



3. Экономические;
4. Материальные;
5. Социальные.

**18. Потребности бывают:**

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

**19. Мотивация базируется на:**

1. Потребностях и самовыражении;
2. Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

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

1. Премии;

2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. Зарплата;
5. Премии и зарплата.

**21. Что создает структуру управления организацией**

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

**22. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

**23. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;

2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

**24. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?**

1. В 20-е годы XX столетия;
2. В 30-е годы XX столетия;
3. В 60-е годы XX столетия;
4. В 70-е годы XX столетия;
5. В 80-е годы XX столетия.

**25. Организация как объект менеджмента:**

- а. Выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения
- б. Служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг
- в. Помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов

**26. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?**

- а. Контроль

б. Планирование

в. Мотивация

**27. Практика управления возникла:**

а. В ходе бурной индустриализации промышленного производства

б. Одновременно с возникновением системного подхода к управлению

в. Одновременно с объединением людей в организованные группы

**28. Конечной целью менеджмента является:**

а. Рационализация организации производства

б. Обеспечение прибыльности предприятия

в. Повышение мотивации работников

**29. Какова важнейшая функция управления?**

а. Создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия

б. Повышение производительности труда работников

в. Постоянное внедрение достижений НТП в производство

**30. Является ли управление производительным трудом?**

а. Нет. Менеджеры и управленцы не принимают прямого участия в производственном процессе.

б. В зависимости от формы собственности и специализации организации

в. Да. Потому что управление - это неотъемлемая часть производственного процесса

**31. Что не является продуктом труда менеджера?**

а. Товары и услуги

б. Решение по выбору рынков сбыта

в. Подготовка бизнес плана

**32. Размер организации в менеджменте определяется:**

Количеством отделов и структурных подразделений

Количеством работающих в ней людей

Количеством постоянных клиентов и/или заказчиков

**33. Цель стабилизационного менеджмента заключается в:**

Разработке мероприятий, способных повлиять на стабилизацию финансового состояния фирмы

Вклинивании фирмы в отраслевые и межотраслевые структуры для стабилизации своего финансового состояния

Постоянном внедрении и проведении мероприятий, направленных на стабилизацию финансовой, кадровой, технико-технологической, внутренней и внешней структуры организации

**34. Что характеризует норма управляемости?** Общее число человек, которые подчинены одному руководителю

Закрепленное в должностной инструкции число обязанностей для каждого отдельного

сотрудника

Время, за которое сотрудник выполнил задание руководителя

**35. Менеджмент - это наука, изучающая:**

Человеческий потенциал

Взаимодействие работников внутри коллектива

Процессы управления материальными, сырьевыми, трудовыми и т.д. ресурсами фирмы

**36. Методы исследования в менеджменте:**

Представляют собой конкретные способы реализации управленческих решений, которые ведут к достижению поставленных целей и задач

Это специфические способы познания, приемы, подходы и принципы, которые делают воздействие на объект управления эффективным

Свод правил, норм и научных приемов, которые используются для изучения мотивационных признаков сотрудников

**37. Менеджмент как наука - это:**

Комплекс междисциплинарных исследований, направленных на изучение принципов принятия эффективных управленческих решений

Специфическое экономическое знание, изучающее все виды ресурсов и управление ими

Область знаний о том, как эффективно воздействовать на имеющиеся в организации ресурсы

**38. - тест. Методы менеджмента - это:**

Подходы к подбору и выбраковыванию ресурсов

Способы повысить эффективность используемых ресурсов

Приемы и способы воздействия на коллектив, а также отдельно взятых работников для достижения целей и миссии организации

**39. Планирование как функция менеджмента заключается в:**

Формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения

Разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации

Составлении производственных планов для каждого работника

**40. Процесс принятия решений в менеджменте - это:**

Хаотичный процесс

Систематизированный процесс

Рутинная деятельность

**41. Критерием эффективности менеджмента является:**

Срок, в течение которого организация функционирует на рынке Совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем

Непрерывный рост прибыли

**Тест. 42. Задачами менеджмента являются:**

Разработка и научное обоснование управленческих решений

Создание необходимых условий для принятия рациональных и эффективных управленческих решений

Разработка, проверка на практике и внедрение научных методов, подходов и принципов, которые обеспечивают слаженную и бесперебойную работу коллектива и отдельных ее членов

**43. Что является объектом и субъектом менеджмента?**

Объекты - управленческие решения, субъекты - менеджеры, подчиненные

Объекты - производственная деятельность и взаимодействие с контрагентами, ресурсы всех видов, рынок, информация, субъект - менеджер

Объекты - деньги, трудовые ресурсы, рынок, субъект - рыночная экономика

**44. Управление - это в менеджменте:**

Основной метод работы руководителя

Процесс упорядочения информации и грамотное распоряжение ею

Процесс прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля, который позволяет сформулировать цели организации и наметить пути их достижения

**45. Организация - это в менеджменте:**

Группа людей, которые прикладывают совместные усилия для реализации конкретной



цели, действуя при этом на основе определенных правил

Основная управляющая система

Основная управляемая подсистема

46. **Родоначальник науки управления:**

О. Конт

Ф. Тейлор

М. Вебер

47. **Основу мотивации трудового коллектива в японских компаниях составляет:**

Равновесие между капиталом и трудом

Постоянное повышение квалификационного уровня

Бонусы за необычные подходы к решению трудовых задач

48. **Кто реализует функцию контроля?**

Линейные руководители

Все члены коллектива

Высшее руководство фирмы

49. **От чего зависит количество подчиненных у руководителя?**

Вида организации

Иерархического уровня

Занимаемой должности

50. По какому принципу нельзя классифицировать управленческие решения

Уровня ответственности

Времени

Степени формализации

51.

2. Кто стоял у истоков школы научного управления?

a. А. Файоль;

b. Д. Гетти;

c. М. Фоллетт;

d. Э. Мейо.

e. Ф. Тейлор;

52. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

a. школы научного управления;

b. классической или административной школы;

c. школы науки управления и количественный подход;

d. школы поведенческих наук.

e. школы человеческих отношений;

53. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

a. эдхократический;

b. иерархический;

c. органический;

d. авторитарный.

- е. механистический;
54. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
- а. М. Фоллетт;
  - б. А. Файоля;
  - с. Д. Гетти;
  - д. Ф. Тейлора;
55. Какую цель обычно организация перед собой не ставит:
- а. выживание;
  - б. сокращение производства.
  - с. приумножение прибыли;
56. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?
- а. разукрупнение организаций;
  - б. снижение значимости иерархий;
  - с. ускорение в развитии организаций.
  - д. снижение организованности;
57. К чему следует отнести потребителей продукции?
- а. к факторам непосредственного окружения организации;
  - б. к факторам общего внешнего окружения организации.
  - с. к факторам внутренней среды организации;
58. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?
- а. школы человеческих отношений.
  - б. школы научного управления;
  - с. классической или административной школы;
  - д. школы науки управления или количественный подход;
  - е. школы поведенческих наук;
59. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

- a. все уровни.
- b. низовой;
- c. высший;
- d. средний;

60. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей и подчиненных?

- a. административной школы;
- b. школы науки управления или количественный подход.
- c. школы поведенческих наук;
- d. школы человеческих отношений;
- e. школы научного управления;

61. Какое государство является родиной менеджмента?

- a. Германия.
- b. Франция;
- c. США;
- d. Россия;
- e. Англия;

62. Известные научные подходы в менеджменте хронологически расположены так:

- a. поведенческий, ситуационный, количественный, системный;
- b. поведенческий, количественный, системный, ситуационный;
- c. количественный, ситуационный, поведенческий, системный;

63. Менеджмент-это:

- a. наука, практика и искусство;
- b. наука и искусство;
- c. практика и управление.

64. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией?

- a. структурно-информационную, информационно-поведенческую и саморазвития.
- b. формальную и неформальную;
- c. нормативную и маркетинговую;
- d. административную и производственную;

65. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?
- a. Э. Мейо.
  - b. Ф. Тейлор;
  - c. М. Фоллетт;
  - d. А. Файоль;
  - e. Д. Гетти;
66. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
- a. в средние века.
  - b. в середине XX в. ;
  - c. в XVIII в. ;
  - d. в XIX в. ;
  - e. на рубеже XIX и XX вв. ;
67. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?
- a. три;
  - b. пять;
  - c. шесть;
  - d. четыре;
  - e. два.
68. Что такое менеджмент?
- a. главный принцип управления;
  - b. теория и практика управления;
  - c. исключительно теория управления;
  - d. исключительно практика управления.
69. Кто из данных представителей был родоначальником «школы человеческих отношений»?
- a. А. Маслоу.
  - b. Р. Оуэн;
  - c. М. П. Фоллетт;
  - d. Э. Мэйо; ✓
70. Какое из утверждений, верно характеризует понятие менеджмент:

- a. менеджмент - это управление хозяйственной деятельностью;
  - b. менеджмент - это государственное управление;
  - c. менеджмент - это общественное управление;
  - d. менеджмент - это управление предприятием по найму;
71. Какими методами управления характеризуется период
- a. анархическими;
  - b. административно-командными; **J**
  - c. бюрократическими;
  - d. «военного коммунизма»?
72. Какие существуют виды самоконтроля менеджера?
- a. административный, производственный, финансовый;
  - b. предварительный, функциональный, стоимостной;
  - c. формальный и неформальный.
  - d. промежуточный и конечный;
73. Каковы основные составляющие "организаторских способностей"?
- a. умение работать с людьми, воздействовать на них.
  - b. контактность, стрессоустойчивость, доминантность;
  - c. лидерство, способность вести за собой;
  - d. способность влиять на людей, разрешать конфликты;
74. Что включает в себя система управления в элементарном виде?
- a. принципы, методы и функции управления;
  - b. субъект, объект управления и связи;
  - c. совокупность объектов управления.
  - d. совокупность органов управления;
75. Что изучают при фотографии рабочего дня?
- a. потери рабочего времени;
  - b. способы выполнения задач.
  - c. методы работы руководителя;
  - d. структуру затрат времени;
76. Какого метода менеджмента не существует:

- a. материального и административного;
  - b. социально психологического и экономического;
  - c. либерального и морального.
77. Группа экономических методов менеджмента включает в себя методы:
- a. трудовые нормативы;
  - b. нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом;
  - c. финансирование и кредитование;
  - d. внутрифирменного планирования;
  - e. экономического стимулирования;
78. Какие методы управления направлены на организацию процесса производства и управления и основываются на правовом обеспечении управления:
- a. организационно- распорядительные;
  - b. экономические;
  - c. социально- психологические.
79. Что означает профессионализм менеджера?
- a. знание технологии отрасли;
  - b. опыт практической работы в отрасли;
  - c. работу на постоянной профессиональной основе.
  - d. управленческую подготовку;
80. Основные формы воздействия на коллектив:
- a. убеждение, как метод воспитания и формирования личности;
  - b. повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива;
  - c. установление в коллективе благоприятного морального климата;
  - d. использование критики и самокритики.
  - e. планирование социального развития коллектива;
  - f. развитие и сохранение различных методов, традиций и ритуалов, сформировавшихся внутри коллектива;
81. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?
- a. постановка целей;

- b. планирование;
  - c. самоконтроль;
  - d. работа с информацией. **J**
  - e. организация трудового процесса;
82. Кем прежде всего должен быть менеджер?
- a. экономистом.
  - b. специалистом данной отрасли;
  - c. специалистом по управлению;
  - d. социологом;
  - e. психологом;
83. На чем основываются административные методы управления?
- a. на штрафных санкциях.
  - b. на законодательных и нормативных актах;
  - c. на экономических интересах объектов управления;
  - d. на воздействии на социально-бытовые условия работающих;
84. Каковы общие методы управления?
- a. воспроизводственные и маркетинговые;
  - b. законодательные и нормативные.
  - c. административные, экономические и социально-психологические;
  - d. сетевые и балансовые;
85. Что такое самоменеджмент?
- a. организация личной работы руководителя;
  - b. способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
  - c. самостоятельность в деятельности менеджера.
86. На чем основываются социально-психологические методы управления?
- a. на воздействии на сознание и социальные условия.
  - b. на морально-психологическом климате;
  - c. на законодательных и нормативных актах;
  - d. на материальном интересе работников;



87. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»:
- a. А. Маслоу;
  - b. А. Файоль;
  - c. П. Гетти
  - d. Ф. Тейлор;
  - e. М. Фоллетт;
88. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?
- a. балансовые;
  - b. социально-психологические;
  - c. экономические;
  - d. сетевые.
  - e. административные;
40. Что такое методы управления?
- a. основные правила управления;
  - b. управленческие законы;
  - c. закономерности управления;
  - d. способы воздействия субъекта на объект;
  - e. методы работы менеджеров.
41. Какое утверждение правомерно для лидера?
- a. он организует работу;
  - b. он просто существует;
  - c. он ведет за собой;
  - d. он управляет.
  - e. он командует;
42. Главные цели применения социально-психологических методов:
- a. организационное регламентирование, нормирование и организационно- методическое ин- структурирование;
  - b. повышение продуктивности и качество работы;
  - c. формирование положительного социально-психологического климата в коллективе. **J**
  - d. использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;

- e. применение социально-психологических методов;
43. На чем основывается научная организация труда?
- a. на использовании опыта других менеджеров;
  - b. на четком разделении труда.
  - c. на использовании исследований и передового опыта;
  - d. на строгом соблюдении дисциплины, регламента;
44. Какие действия соответствуют стилю руководства «приказание»:
- a. постановка задачи;
  - b. разъяснение выполнения;
  - c. контроль.
45. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:
- a. организацией;
  - b. группой;
  - c. неформальной группой.
46. При работе с неформальной группой следует:
- a. использовать только социально-психологический метод.
  - b. наиболее часто использовать административный метод;
  - c. сочетать различные методы управления;
47. Комитет является возможным типом:
- a. неформальной организации;
  - b. такой формы организации работы не существует.
  - c. формальной организации;
48. Какой стиль лучше применить в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе?
- a. либеральный или пассивный;
  - b. жесткого администрирования;
  - c. демократический; 'Z
49. Неформальный лидер может оказывать:
- a. отрицательное влияние на своих коллег;

- b. как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег. 'Z
  - c. положительное влияние па коллег;
50. Авторитарное руководство характеризуется:
- a. невмешательством руководства в процесс принятия решений;
  - b. разделением власти и участием работников в управлении;
  - c. высокой степенью единоличной власти руководителя. v
51. Члены неформальной организации:
- a. удовлетворяют свои потребности в общении, вза-имопомощи, принадлежности; J
  - b. пользуются поддержкой руководства.
  - c. являются ее заложниками;
52. Слабая степень эмоциональной близости, ориентация на деловые качества характеризует:
- a. формальную организацию; J
  - b. неформальную организацию.
  - c. любую организацию;
53. Что такое процесс управления?
- a. последовательная деятельность менеджера;
  - b. совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций; J
  - c. совокупность принципов и методов управления.
54. Для того, чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:
- a. располагать определенными ресурсами.
  - b. иметь систему жесткого контроля;
  - c. иметь отлаженную систему мотивации; \*/
55. Стиль руководства - это:
- a. система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчинённым;
  - b. порядок введения изменений в работу организации.
  - c. наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации; J
56. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?
- a. семь человек. J

- b. десять человек;
  - c. пятнадцать человек;
  - d. пять человек;
  - e. три человека;
57. Что такое функция управления?
- a. управленческая деятельность;
  - b. должностная обязанность менеджера.
  - c. обособленный вид управленческой деятельности;
58. Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений:
- a. цели следует определять совместно с сотрудниками;
  - b. задачи должны быть поставлены в соответствии с функциональным направлением исполнителей. **J**
  - c. надо ставить частичные задачи;
59. Основные причины вступления в формальные группы:
- a. взаимопомощь, общие интересы, увлечения;
  - b. получение кредита на льготных условиях.
  - c. вознаграждение, заработная плата, престиж; **J**
60. В процессе работы предприятия формальные и неформальные группы:
- a. соперничают;
  - b. противостоят, конфликтуют друг с другом;
  - c. взаимодействуют друг с другом. **Z**
61. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:
- a. авторитетным работником.
  - b. формальным лидером; **\*/**
  - c. неформальным лидером;
62. Что такое субъект управления?
- a. орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.
  - b. любой орган в системе управления;
  - c. орган, осуществляющий управленческие воздействия; **Z**

63. Существование неформальной организации:
- a. показатель слабости руководителя;
  - b. естественное явление для организации. **Z**
  - c. результат умелого руководства;
64. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:
- a. использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;
  - b. установить, какие потребности они испытывают; **Z**
  - c. улучшить им условия труда.
65. Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, называются:
- a. формальной организацией;
  - b. неформальной организацией; **Z**
  - c. сложной организацией.
66. В каких из перечисленных ниже случаях следует применить либеральный или пассивный стиль руководства?
- a. сотрудники имеют различный уровень образования;
  - b. сотрудники имеют приблизительно одинаковый уровень образования. **Z**
  - c. либеральный или пассивный стиль руководства?
  - d. в армии;
  - e. сотрудники имеют различный интеллектуальный уровень;
  - f. начальная стадия формирования коллектива;
67. Если в фирме существует неформальная организация;
- a. следует выявить ее лидера и перевести его в другое подразделение.
  - b. следует сотрудничать с ней; **Z**
  - c. следует наделить ее членов большей ответственностью;
68. Неформальная организация представляет собой:
- a. объединение недобросовестных работников;
  - b. объединение работников на основе общих интересов, убеждений.
  - c. объединение работников, недовольных условиями труда, размером заработной платы;
69. Для того, чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:
- a. иметь отлаженную систему мотивации; **Z**

- b. иметь систему жесткого контроля;
- c. располагать определенными ресурсами.

70. Систематическая подготовка принятия решения о целях, средствах и действиях путём целенаправленной сравнительной оценки различных действий в ожидаемых условиях, называется:

- c. планирование;

71. Какая функция управления обеспечивает согласование взаимодействия всех остальных?

- d. координация; Z

72. Какова роль координации в процессе управления?

- c. обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев; Z

73. Какой тип оргструктуры имеют многие малые предприятия?

- a. линейный; Z

74. Какая оргструктура позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров?

- d. продуктовая. Z

75. В чем состоит основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?

- c. в полномочиях функциональных подразделений; Z

76. Теория ожидания В. Врума включает следующие переменные:

- a. валентность;

77. Какой из указанных факторов оказывает наибольшее влияние на нормы управляемости руководителей низового уровня?

- a. масштабы деятельности предприятия; Z

78. Какие существуют типы дивизиональных оргструктур?

- b. потребительские, региональные и продуктовые. Z

79. Назовите первую функцию процесса управления?

- c. планирование;

80. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации, является:

- d. учёт потребностей человека;

81. Какой основной недостаток имеют региональные оргструктуры?

- a. большая численность аппарата управления; Z

82. Назовите недостатки матричной организационной структуры:
- b. присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями; **J**
83. Какие основные требования - критерии входят в систему контроля:
- a. эффективность контроля; **J**
84. В дивизионной структуре деление организации на элементы и блоки происходит:
- b. по видам товаров и услуг; **J**
85. Какой основной недостаток характерен для линейно - функциональных организационных структур управления пи предприятиями?
- a. отсутствие единства действия;
86. Каково основное свойство предприятия, имеющего органический тип управления?
- d. гибкость; **J**
87. Назовите недостатки линейной организационной структуры:
- b. концентрация власти в управляющей верхушке; **J**
88. В иерархию потребностей по Маслоу включаются:
- b. потребности в безопасности; **J**
89. Каковы основные содержательные теории мотивации?
- c. А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда; **S**
90. Кто является создателем «теории ожидания»?
- c. В. Врум. **J**
91. Какие функции управления называют общими?
- c. планирование, организация, мотивация, контроль координация; **J**
92. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
- c. самовыражения; **J**
93. Назовите преимущества функциональной организационной структуры:
- c. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
94. Каковы основные процессуальные теории мотивации?
- c. ожидания, справедливости, Портера-Лоурера; **Z**
95. Контроль- дорогое удовольствие, поэтому стоит:
- b. осуществлять его в случае необходимости. **J**
96. В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?

- а. в линейно-штабной; **J**
97. Какие организационные формы предприятий наиболее распространены в рыночной экономике?
- d. общества с ограниченной ответственностью; **J**
98. На каких потребностях основывается «теория потребностей Мак-Клелланда»?
- b. власти; **J**
99. Какой уровень управления комбинированной организационной структуры отражает особенности конкретной организации?
- d. средний;
100. К микробарьерам успешной коммуникации относят:
- b. возрастание роли иностранных слов.
101. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?
- c. на низовом;
102. Что такое коммуникационные сети?
- b. соединение участников коммуникационного процесса ;
103. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?
- e. партисипативная;
104. Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?
- b. "колесо"; **J**
105. В функцию контроля не входят:
- b. разработка стандартов (эталонов);
106. Поведение, ориентированное на контроль:
- b. означает, что работники поддерживают работу в тех областях, где проводятся измерения, и снижают усилия там, где контроля нет;
107. На что больше всего времени тратит современный менеджер:
- d. телефонный разговор;
108. Текущий контроль-это:
- a. контроль, осуществляемый в ходе проведения работ;
109. Наличие в организации должностных инструкций позволяет:
- b. чётко распределять полномочия и зоны ответственности; **J**



110. Что не относится к основным элементам процесса коммуникаций:
- с. функция. \*/
111. Кто такой менеджер?
- б. профессиональный управляющий в условиях рынка; 'Z
112. Функцию обратной связи в управленческом цикле выполняет:
- е. функция контроля;
113. Делегирование полномочий является:
- с. обязательным элементом управления; J
114. Коммуникационная сеть- это:
- б. соединение определённым образом участников процесса с помощью информационных потоков; J
115. Какой документ подлежит анализу на стадии предварительного контроля финансовых ресурсов организации является:
- б. балансовый отчёт;
116. Делегирование полномочий- это:
- а. передача полномочий; 'f
117. При осуществлении контроля над деятельностью подчинённых наиболее рациональным поведением подчинённого является:
- с. поведение, ориентированное на контроль J
118. Коммуникационный процесс состоит из следующих элементов:
- с. отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь; V
119. К макробарьерам успешной коммуникации относят:
- а. перегрузку информационных каналов и искажение информации;
120. Без чего невозможны коммуникации:
- а. обратной связи; 'Z
121. Какое основное правило менеджера в коммуникациях:
- д. уметь слышать; J
122. Эффективный контроль- это контроль, который:
- б. результаты от контроля превышают затраты на него; J
123. Укажите источники организационной эффективности:
- с. выбор стратегии; J

124. Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?
- d. распределение ответственности, полномочий;
  - c. пропорциональность, непрерывность, параллельность;
125. Метод «мозговой атаки» представляет собой:
- c. способ принятия решения, при котором высказываются различные идеи, затем каждая об-суждается в группе экспертов; **J**
126. Какое место занимает риск в деятельности менеджера:
- c. риск- это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределённости; **J**
127. Если анализируется стоимость информации, то каково направление такого анализа:
- d. экономическое. **J**
128. Стресс является результатом:
- a. различных точек зрения у двух людей;
  - b. отрицательных и положительных событий в личной жизни;
129. К какой информации относится размер (норматив) налога на прибыль:
- a. вторичной; **J**
130. Распространение слухов в организации является:
- a. результатом недостаточной информации относительно происходящих событий;
131. Что не относится к преградам на путях обмена информацией в организациях:
- a. форма оплаты труда; **v**
132. Какие действия могут вызвать экономический эффект:
- b. определение приоритетов в работе; **'Z**
133. Выберите несуществующий принцип принятия управленческого решения:
- a. принцип меньшинства.
134. Укажите источники групповой эффективности:
- a. роли. **J**
135. Какие способы сокращения объёма информации существуют в управлении:
- c. кодирование;
  - d. мнемотехника;
136. Какую информацию называют невербальной?
- e. бессловесную;

137. Что такое документооборот:
- с. количество документов, поступающих от отправителя к потребителю, в единицу времени (год, квартал, месяц); **J**
138. Метод «ринги» предполагает, что:
- с. решения принимаются через процедуру согласования на различных уровнях управления.
139. Источником информации может быть:
- б. индивид, группа индивидов, организация. **J**
140. Если проблему обсуждают специалисты, а решение формулируется руководителем, который несёт за него ответственность, то это следующая форма принятия решения:
- с. коллегиальное; **J**
141. Науке известны следующие виды конфликтов:
- а. организационный, производственный, межличностный, внутриличностный
142. «Вербальная информация» - это:
- е. слова;
143. Наилучший эффект принятия важных управленческих решений даёт:
- а. сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений; **Z**
144. Тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать гармонию,- это:
- б. психологический дисбаланс личности; **Z**
145. Работников одного уровня, но из разных отделов включает в себя:
- с. горизонтальная группа; **Z**
146. Улучшение условий труда и быта работников предприятия характеризует эффективность менеджмента:
- а. социальную;
147. Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткий срок, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами отражает эффективность управления:
- д. социальную; **Z**
148. Какой вид эффекта может вызвать выявление и использование у подчинённых мотивов к работе:
- б. социально- экономический; **Z**
149. Моделирование как метод решения управленческих проблем стоит использовать:

b. при принятии как концептуальных, так и исполнительских решений. 'Z

150. Что такое информация с точки зрения менеджмента:

b. объём экономических данных в символах; 'Z

151. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?

b. признание проблемы;

### **Тема 7. Управление персоналом. культура организации**

#### **План:**

1. Система управления персоналом.
2. Концептуальные основы управления кадрами в области здравоохранения.
3. Механизм приема на работу.
4. Управление корпоративной культурой.

#### **Литература**

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое затраты на персонал организации?
2. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал.
3. Какие обобщающие показатели оценки экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом Вам известны?
4. Какие экономические результаты совершенствования управления персоналом и показатели их измерения Вам известны?
5. Раскройте сущность социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
6. В чём заключается взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом?
7. Охарактеризуйте показатели оценки деятельности подразделений управления персоналом.
8. Понятие аудита персонала. Виды аудита.
9. Цели и задачи аудита.
10. Аудит в системе управления персоналом организации.
11. Методика и технология проведения аудита персонала.
12. Уровни и последовательность проведения аудита.
13. Исследовательские подходы к проведению аудита персонала.
14. Инструменты, используемые при проведении аудита персонала.

**Самостоятельная работа обучающихся:** работа с конспектом, дополнительной литературой, словарем.

**ЗАДАНИЕ № 1.** Составление объявления о текущей вакансии.

Описание ситуации. Агентству по подбору персонала «Кадры» требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать.

Также необходимо изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Телефон, факс для передачи резюме.

Объявление о текущей вакансии

Должность:

Организация:

Обязанности:

Требования:

Обязательные

Желательные

Условия труда:

Обращаться по телефону \_\_\_\_\_ .

Факс \_\_\_\_\_ .

## Задание № 2. Составление резюме

Описание ситуации. Молодой специалист, закончивший медицинский вуз и ординатуру по направлению «Организация здравоохранения и общественное здоровье», прочитал в газете объявление о наборе в ЛПУ специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Постановка задачи. Составить резюме.

### *Методические указания.*

Резюме - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т. е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм.

Резюме желательно писать в текстовом формате Word. Слово «резюме» обычно не пишется. Вверху крупным, но не очень, напишите свою фамилию, имя и отчество. Такой заголовок поможет быстро найти ваше резюме в стопке из сотен подобных бумаг. Сами слова «Фамилия», «Имя», и «Отчество» лучше не писать. Вверху или внизу фамилии напишите свои контактные телефоны, e-mail и дату своего рождения.

**Таблица 2 - Образец написания резюме**

Ф. И. О., адрес, телефон	
Личные сведения	Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность Вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в хронологическом порядке	Где обучались, год выпуска, факультет
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	Название организации, должность, обязанности. Укажите какими языками вы владеете
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав, общественная деятельность

Интересы	Не обязательный пункт резюме. Но если у Вас есть интересное хобби, то можете указать его
----------	--

### Задание № 3

Письмо-приглашение на собеседование кандидата на должность.

Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде, по почте, на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен ниже.

Кому \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Уважаемый \_\_\_\_\_ !

(имя, отчество) Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение! Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе, и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник, 15 апреля для обсуждения предлагаемого описания работы и возможности Вашей работы по данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: \_\_\_\_\_

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро \_\_\_\_\_ (платформы \_\_\_\_\_) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении. Менеджер по персоналу

Ф.И.О. (Подпись) тел. \_

### **Контроль выполнения:** представление всех материалов на практических занятиях. **Подготовка к практическим занятиям**

**Этапы подготовки к практическому занятию:** освежите в памяти теоретические сведения, полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы (приложение 8)

### **Тема 8. Эффективность менеджмента в системе здравоохранении**

#### **План:**

- 1 .Понятие эффективности менеджмента и его критерии.
- 2 . Антикризисный менеджмент в системе здравоохранении
- 3 .Методы сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия

#### **Литература**

1. Камынина Н.Н., Островская И. В., Пьяных А. В. и др. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. Образования// М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012.
2. Дьяченко, В.Г. Управление качеством медицинской помощи : учеб. / В.Г. Дьяченко, Л.В. Солохина, С.В. Дьяченко. - Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2013. - 696 с. 10.
3. Евстигнеев, С.В. Система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в локальных нормативных актах областной многопрофильной больницы. - Пенза : Соколов А.Ю., 2014. - 387 с. - Из фондов ДВГНБ.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е издание. — СПб.: Питер, 2018, 848 с.

### Вопросы для самоконтроля

1. Управление медицинским учреждением в современных условиях: проблемы и пути решения.
2. Факторы внутренней среды, оказывающие влияние на эффективное управление медицинской организацией.
3. Влияние факторов внешней среды на деятельность медицинской организации разной формы собственности.
4. Состояния и эффективность использования ресурсов здравоохранения.
5. Организация государственного контроля качества, эффективности и безопасности медицинской техники, эксплуатируемой в учреждениях здравоохранения.

**Самостоятельная работа обучающихся:** работа с конспектом, дополнительной литературой, словарем.

**Задание 1.** Проанализировать ситуацию, подготовиться к дискуссии.

Ситуация для анализа

Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела. Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

Формат выполненной работы: ответы в рабочей тетради

**Критерии оценки:**

- уровень освоения студентами учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- умение ориентироваться в потоке информации, выделять главное.

**Контроль выполнения:** собеседование на тематической консультации.

**Задание 2.** Подготовить презентацию на одну из указанных тем (приложение 7).

**Темы для презентаций:**

1. Подчиненные и их обязанности в системе здравоохранения.
2. «Одномерные» стили управления персоналом в системе здравоохранения.
3. «Многомерные» стили управления в системе здравоохранения.
4. Критерии «двумерного» стиля и «управленческая решетка» для определения стиля управления конкретного руководителя в системе здравоохранения..

5. Социальные роли и отношения в коллективе в системе здравоохранения..

В процессе изучения данной темы необходимо рассмотреть понятие эффективность управления.

Подробно рассмотреть подходы к эффективности управления: системный, процессный, ситуационный. Дать краткую характеристику каждому подходу.

Рассмотреть внешнюю и внутреннюю эффективность управления. Факторы, влияющие на внутреннюю эффективность управления. Показатели эффективности менеджмента в системе здравоохранения..

Рассмотреть основные направления повышения эффективности менеджмента в системе здравоохранения.. Стратегии эффективного менеджмента: диверсификация, специализация, интеграция в системе здравоохранения..

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ И ЭССЕ

1. Анализ и оценка качества и эффективности медицинской помощи как составные части управления качеством .
2. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
3. Власть: понятие и содержание. Преимущества и недостатки различных типов власти.
4. Коммуникации в системе управления ЛПУ и их виды.
5. Контроль качества медицинской помощи.
6. Конфликты и управление ими ЛПУ.
7. Медицинская организация как объект управления и функция менеджмента.
8. Межличностные коммуникации и проблемы в межличностных контактах в ЛПУ.
9. Менеджмент как наука, практика, искусство.
10. Методология разработки управленческого решения
11. Методы принятия управленческого решения.
12. Механический и органический тип управления в системе здравоохранения.
13. Модели принятия решений
14. Необходимость контроля и его виды на ЛПУ системы здравоохранения.
15. Одноцелевые и многоцелевые модели принятия управленческих решений.
16. Организационная культура в менеджменте здравоохранения.
17. Организационно-правовые формы ЛПУ в системе здравоохранения.
18. Организационно-распорядительное воздействие. Регламентирование, инструктирование, нормирование.
19. Организация труда руководителя ЛПУ.
20. Основной инструментарий экономических методов в менеджменте здравоохранения.
21. Основные методы определения эффективности управления.
22. Основные модели принятия решений.
23. Основные подходы к менеджменту здравоохранения.
24. Основные тенденции развития современных ЛПУ.
25. Основные этапы разработки управленческих решений.
26. Понятие мотива в системе здравоохранения и связь его с потребностью и стимулом.
27. Понятие управленческих решений
28. Предпосылки появления понятия «менеджмент».
29. Принципы менеджмента и их классификация. Принципы успешного управления современным ЛПУ.
30. Процесс коммуникации его этапы и элементы.
31. Процесс принятия управленческого решения.
32. Процессуальные теории мотивации и применение их на практике.
33. Роль лидера в организации. Основные теории лидерства.
34. Система ведомственного контроля качества медицинской помощи (КМП).
35. Система обеспечения качества медицинской помощи (КМП).
36. Содержание менеджмента здравоохранения и его характерные черты.
37. Содержательные теории мотивации и применение их на практике.
38. Социальная группа. Формальная и неформальная группа.
39. Социальная эффективность управления ЛПУ.
40. Социальные методы менеджмента.
41. Стили руководства.
42. Стресс, его причины. Рекомендации по снижению стресса.
43. Сущность и типология управленческих решений и их классификация .
44. Сущность управления изменениями в ЛПУ.
45. Теоретические основы управления качеством медицинской помощи (КМП).
46. Типы организационных структур в системе здравоохранения и их характеристика.
47. Управление инновационной деятельностью в системе здравоохранения.
48. Управление качеством медицинской помощи (КМП)..
49. Управленческое решение и его виды. Формы разработки управленческих решений.
50. Формы реализации управленческих решений
51. Характеристика внутренней и внешней среды медицинской организации.
52. Характеристика эффективного контроля на в ЛПУ .
53. Экспертные оценки как один из перспективных методов оценки качества медицинской помощи .
54. Этапы процесса контроля в системе управления ЛПУ.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ.**

**Кейс - задания.**



### **Задание 1.**

Основатель классической административной школы управления А.Файоль в 1916 г. сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

#### *Вопросы*

В чем сущность данных принципов?

Каково значение их для современной практики управления?

### **Задание 2.**

В чем состоит сущность принципа единоначалия?

В основе, каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия?

Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?

### **Задание 3.**

Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые для выполнения этих работ или задач:

- ответственность;

- власть;

- полномочия.

Выбрать требуемое.

### **Задание 4.**

Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство - умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет

- ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;

- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

#### *Вопросы*

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у **российского менеджера** и как вы **рекомендовали бы их преодолеть?**

### **Задание 5.**

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансовоэкономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принял за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

#### *Вопросы*

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крейслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

#### **Задание 6.**

Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате длительных размышлений пришел к, казалось бы, парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера». Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе. Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность - препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится, в конечном счете, на уровне своей некомпетентности.

Результат этого - испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компания. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллектива. Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности фирмы.

#### *Вопросы*

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров в России? Предложите комплекс мер по возможному исключению ее из практики работы российских компаний.

#### **Ситуация 7**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Врач, достигший пенсионного возраста, жалуется главному врачу, что заведующая отделением выживает его с работы. Заведующая отделением клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Врач же продолжает жаловаться.

#### **Ситуация 8**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Главврач дает задание медсестре. Та отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа санитарке и она не обязана ее выполнять.

#### **Ситуация 9**

У вас в ЛПУ есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

#### **Ситуация 10**

Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

- закупка новых видов оборудования ;
- обучение персонала работе на нем ;
- временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы;

- изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально- психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне. В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

#### **Ситуация для обсуждения:**

Проранжируйте следующие качества главного врача ЛПУ, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные; видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предложить несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

#### **Дополнительные сведения:**

Менеджер означало первоначально - умение объезжать лошадей, от латинского “manus” - рука; менеджмент буквально означает руководство людьми.

В качестве возможных причин появления такого специфического труда, как управленческий, можно назвать:

- большие объемы работ, для выполнения которых необходимо привлекать других людей;
- появление второй сигнальной системы и необходимость координировать действия сообществ людей;
- развитие науки и техники, появление промышленного производства, характеризующегося сложными техническими, технологическими, социальными процессами;
- необходимость наиболее рационального использования ресурсов, в том числе и людских (антрепренерство) и т.д.

По Гесту, характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня является: кратковременность, разнообразие, фрагментарность; можно добавить - нестандартность, психологичность, эффективность. По Минцбергу, общая черта управленческой работы - роль руководителя, которая может интерпретироваться в зависимости от личности, обстоятельств и должности, характера решаемой проблемы.

Питер Ф.Друкер: “Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу”.

Современный менеджер в процессе профессиональной деятельности выступает в нескольких ролях:

*Во-первых*, это главный врач ЛПУ, наделенный властью и руководящий коллективом.

*Во-вторых*, главный врач ЛПУ лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные качества и эмоции.

*В-третьих*, главный врач ЛПУ дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

*В-четвертых*, главный врач ЛПУ воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

*В-пятых*, главный врач ЛПУ инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или «ноу-хау».

*В-шестых*, это просто человек, обладающий глубокими знаниями и разносторонними способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

#### **Как написать реферат**

*Реферат* - краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда или трудов, обзор литературы по теме. Изложение материала носит проблемнотематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему. Содержание реферата должно быть логичным. Объем реферата, как правило, от 5 до 15 машинописных страниц. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной учебной программой, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов, где имеется новейшая научная информация. Структура

реферата:

Титульный лист.

Оглавление.

Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).

Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).

Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).

Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8-10 различных источников.

Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

## Приложение 2

Как подготовиться к семинару

Семинар (от латинского *seminarium* «рассадник»; переноси «школа») — это особая форма учебно-теоретических занятий которая, как правило, служит дополнением к лекционному курсу. Семинар обычно посвящен детальному изучению отдельной темы.

Этапы подготовки к семинару:

проанализируйте тему семинара, подумайте о цели и основных проблемах, вынесенных на обсуждение;

внимательно прочитайте материал, данный преподавателем по этой теме на лекции;

- изучите рекомендованную литературу, делая при этом конспекты прочитанного или выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;

постарайтесь сформулировать свое мнение по каждому вопросу и аргументированно его обосновать;

запишите возникшие во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературой вопросы, чтобы затем на семинаре получить на них ответы.

## Приложение 3

### Как написать эссе

Эссе (с французского *essai* — «попытка, проба, очерк») — прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на исчерпывающий ответ. Это новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, имеющее философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или беллетристический характер.

Жанр эссе предполагает свободу творчеству. Вся его прелесть в том, что автор может написать любые свои размышления на абсолютно любую тему. Эссе — это размышление над какой-нибудь проблемой. Поэтому в эссе допускается полемика с другими авторами (их точкой зрения). Цитировать других авторов можно, но умеренно и к случаю. Эссе — это абсолютно самостоятельная работа, написанная собственным стилем и языком, поэтому, чем меньше цитат, тем лучше.

На первом плане эссе — личность автора. Его мысли, чувства, отношения к миру становятся основой для сочинения. При написании эссе могут возникнуть трудности. Это и подборка темы, и стиль написания, и нестандартный взгляд на какую-нибудь проблему.

Кроме этого, чтобы написать эссе, надо знать отличия в стиле эссе:

образность;

афористичность;

парадоксальность.

Для передачи личного восприятия, освоения мира автор эссе:

привлекает многочисленные примеры;

проводит параллели;

подбирает аналогии;

использует всевозможные ассоциации.

Для эссе характерно использование многочисленных средств художественной выразительности:

метафоры;

аллегорические и притчевые образы;

символы;

сравнения.

Эссе будет выглядеть богаче и интереснее, если в нем присутствуют: непредсказуемые выводы;

неожиданные повороты;

интересные сцепления.

По речевому построению эссе — это динамичное чередование полемичных высказываний, вопросов, установка на разговорную интонацию и лексику.

Специфика жанра эссе:

заголовок эссе не находится в прямой зависимости от темы: кроме отражения содержания работы он может являться отправной точкой в размышлениях автора, выразить отношение части и целого;

свободная композиция эссе подчинена своей внутренней логике, а основную мысль эссе следует искать в «пестром кружеве» размышлений автора. В этом случае затронутая проблема будет рассмотрена с разных сторон;

если в сочинении на литературную тему должно преобладать рациональное сочетание анализа художественного произведения с собственными рассуждениями, то в эссе — ярко выражена авторская позиция.

#### Приложение 4

##### Как подготовиться к дискуссии

Проанализируйте вопросы для подготовки сообщения, подумайте о цели и основных проблемах, вынесенных на обсуждение. Внимательно прочитайте материал, данный преподавателем по этой теме на лекции, изучите рекомендованную литературу, делая при этом выписки, необходимые для сообщения.

Для подготовки к дискуссии постарайтесь сформулировать свое мнение по каждому вопросу и аргументировано его обосновать.

Определите круг терминов, которыми вы будете апеллировать во время своей речи.

Выстройте план выступления. Он должен включать в себя: приветствие слушателей, представление себя, обоснование актуальности темы, выдвижение основного тезиса, приведение аргументов, заключение с обобщением сказанного и выражение благодарности за внимание.

Потренируйтесь в произнесении своей речи на время. Каждый оратор имеет строгий регламент выступления, который обычно ограничивается пятью минутами. За это время вы должны успеть произнести всю заранее подготовленную речь и, притом, сделать это так, чтобы слушающие вас поняли.

Выучите основные положения вашей речи. Читать с листа не запрещено, но гораздо эффективней установить зрительный контакт с аудиторией, т.к. именно это придаст уверенность вашему образу при выступлении.

#### Приложение 5

##### Как написать конспект

Хорошо составленный конспект помогает усвоить материал. В конспекте кратко излагается основная сущность учебного материала, приводятся необходимые обоснования, табличные данные, схемы, эскизы, расчеты и т.п.

Этапы работы по составлению конспекта

1. Первичное ознакомление с материалом изучаемой темы по тексту учебника, картам, дополнительной литературе.

Выделение главного в изучаемом материале, составление обычных кратких записей.

Подбор к данному тексту опорных сигналов в виде отдельных слов, определённых знаков, графиков, рисунков.

4. Продумывание схематического способа кодирования знаний, использование различного шрифта и т.д.

5. Составление опорного конспекта.

Как подготовить доклад

Доклад - это устное выступление на заданную тему. В учебных заведениях время доклада, как правило, составляет 5-15 минут.

Цели доклада:

1. Научиться убедительно и кратко излагать свои мысли устной форме. (Эффективно продавать свой интеллектуальный продукт).
2. Донести информацию до слушателя, установить контакт с аудиторией и получить обратную связь.

План и содержание доклада

Важно при подготовке доклада учитывать три его фазы: мотивацию, убеждение, побуждение.

В первой фазе доклада рекомендуется использовать:

- риторические вопросы;
- актуальные местные события;
- личные происшествия;
- цитаты, пословицы;
- неожиданное для слушателей начало доклада.

Как правило, используется один из перечисленных приёмов. Главная цель фазы открытия (мотивации) - привлечь внимание слушателей к докладчику, поэтому длительность её минимальна.

Ядром хорошего доклада является информация. Она должна быть новой и понятной. Важно в процессе доклада не только сообщить информацию, но и убедить слушателей в правильности своей точки зрения. Для убеждения следует использовать: сообщение о себе кто?

обоснование необходимости доклада почему?

доказательство кто? когда? где? сколько? пример берём пример с ...

сравнение это так же, как.

проблемы что мешает?

Третья фаза доклада должна способствовать положительной реакции слушателей. В заключении могут быть использованы: обобщение;

прогноз;

цитата;

пожелания;

объявление о продолжении дискуссии;

просьба о предложениях по улучшению; благодарность за внимание.

### **Приложение 7 Рекомендации к содержанию и оформлению презентации**

Текст на слайде должен содержать только ключевые фразы (слова), которые докладчик развивает и комментирует устно.

На первом слайде пишется не только название презентации, но и имена авторов (в ученическом случае - и руководителя проекта) и дата создания.

Второй слайд должен содержать краткое перечисление всех основных вопросов, которые будут рассмотрены в докладе.

Каждая прямая цитата, которую комментирует или даже просто приводит докладчик (будь то эпиграф или цитаты по ходу доклада) размещается на отдельном слайде, обязательно с полной подписью автора (имя и фамилия, инициалы и фамилия, но ни в коем случае - одна фамилия, исключение - псевдонимы). Допустимый вариант - две небольшие цитаты на одну тему на одном слайде, но не больше.

Все схемы и графики должны иметь названия, отражающие их содержание.

Приложение 8

### **Подготовка к практическим занятиям**

*Практическое занятие* — это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических, прикладных целях. Особое внимание на практических занятиях уделяется выработке учебных или профессиональных навыков. Такие навыки формируются в процессе выполнения конкретных заданий — упражнений, задач и т. п. — под руководством и контролем преподавателя.

Этапы подготовки к практическому занятию:

освежите в памяти теоретические сведения, полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы,

**КАНТЕМИРОВА М.А.**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Методические рекомендации для семинарских занятий  
для студентов 3 курса СОГМА, обучающихся по  
специальности 32.05.01 «Медико-профилактическое дело»**

ВЛАДИКАВКАЗ -2019