

МПД-ОЗ-14

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Осетинская государственная медицинская академия»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**КАФЕДРА ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ
(ВНЕАУДИТОРНОЙ) РАБОТЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение, утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России 31.08.2020 г.

Владикавказ, 2020

Методические указания предназначены для внеаудиторной самостоятельной работы аспирантов по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении»

Составители:

Аликова З.Р., доктор медицинских наук, профессор

Цхурбаева Ф.Х., доктор экономических наук, профессор

Рецензенты:

Кусова А.Р., доктор медицинских наук, профессор, зав. кафедрой общей гигиены и физической культуры ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России

Дзанайты Х.Г. доктор экономических наук, доктор политических наук, профессор кафедры экономической теории и прикладной экономики ФГБОУ ВО ГГАУ.

Содержание

Пояснительная записка	4
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

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели и задачи курса, место в учебном процессе

В новых экономических условиях система подготовки и переподготовки руководителей системы здравоохранения 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 здравоохранением, в том числе санэпидслужбы.

Самостоятельная работа аспирантов- это вид учебной деятельности, которую аспирант – исследователь 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 научных работников, готовых к практической деятельности.

Самостоятельная работа аспирантов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений аспирантов, 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 аспирантом 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 исследователей 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 аспирантов используются зачеты, тестирование, самоотчеты, контрольные работы, семинарские занятия, защита творческих работ и др.

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 аспирантов 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.

Здание 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).

Контроль выполнения: защита реферата на теоретических занятиях

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 аспирантов 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.

2. 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 аспирантами учебного материала;

обоснованность и четкость изложения ответа;

умение сформулировать свою позицию, оценку и аргументировать ее.

Контроль выполнения: дискуссия на семинаре.

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 аспирантов 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 партиципативного 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 аспирантов 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).

Формулировки преамбулы анкеты

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 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 аспирантов 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.

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.

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 аспирантов 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:

- Уровень освоения аспирантами 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.

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 аспирантов 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 ра-

ботнику 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 прилагаемого 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 здравоохранения

План:

1. Понятие эффективности менеджмента и его критерии.
2. Антикризисный менеджмент в системе здравоохранения
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 аспирантов 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 аспирантами 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

и 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 преодолевать?**

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 финансово-экономическое 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 принялся 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;
- предвидеть 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 технологическими, социальными процессами;
- необходимостью 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 проблемно-тематический 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, выражать 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,

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ
(ВНЕАУДИТОРНОЙ) РАБОТЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение, утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России 31.08.2020 г.

ВЛАДИКАВКАЗ -2020