

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Красноярский государственный медицинский
университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»
Министерства здравоохранения Российской Федерации



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,

д.м.н., доцент

И.А. Соловьева

«20» октября 2021 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Теория организации и организационное поведение

для подготовки обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление в
здравоохранении на основе интеллектуального анализа данных»

Красноярск
2021

Практическое занятие №1

Тема: Понятие «Организация. Структура организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Организационная структура — это модель, формирующая иерархию внутри компании. Она схематично выражает направления работы компании, взаимосвязь сотрудников и распределение ответственности, прав и обязанностей.

Модель напрямую зависит от целей и задач бизнеса, участников, бюджета и других факторов. Поэтому организационные структуры организации могут быть разными. Но они всегда основываются на трех базовых элементах:

Управление. Важно понимать, кто и за какие решения отвечает. Определить одного лидера или нескольких управляющих, которым вверят отдельные сферы ответственности.

Внутренний порядок. В компании есть свои правила, отвечающие ее концепции. Политика фирмы может включать любые пункты: этикет общения, дресс-код, принципы управления, система решения конфликтных ситуаций и т.д. Некоторые пункты можно включить в корпоративные документы. Другие могут быть негласными.

Распределение обязанностей. Структура показывает, какие задачи выполняют отдельные сотрудники, отделы, управляющие, директора и все остальные субъекты фирмы.

Организационную структуру предприятия определяют цели бизнеса. От них в первую очередь зависит, сколько участников/отделов/подразделений нужно фирме, какую продукцию или услуги она будет продавать, с какой аудиторией работать, как продвигать товар на рынке и другие аспекты. Поэтому существует несколько видов схем, включенных в разные типы.

Формальная Это официальный образ концепции конкретной организации. Модель взаимодействий между субъектами бизнеса согласно организационным документам компании. То, как должна выглядеть система управления и распределения обязанностей в должностных инструкциях, правилах внутреннего распорядка и т.д.

Неформальная Это реальное положение дел внутри фирмы. Система взаимодействия между разными субъектами бизнеса, которая основана не на официальных документах, а на личных взаимоотношениях, договоренностях, привычках и других социальных и психологических факторах.

Механистическая Такую структуру по-другому называют жесткой. В ней четко разграничены обязанности, системы управления замкнуты и подконтрольны высшим руководящим субъектам. Такая модель стабильна и всегда работает по четко обозначенной схеме, как механизм.

Органическая В противовес предыдущему типу, в таких компаниях нет централизованного управляющего субъекта. Окончательные решения зависят не от обозначенного руководства, а от коллегиальных решений. Между разными отделами/сотрудниками преобладают не жесткие деловые, а

партнерские отношения. Такая система гибкая и способна подстраиваться под меняющиеся обстоятельства.

Традиционная Это самая простая и привычная для небольших организаций модель. Субъекты управления распределены по цепочке, в которой обязанности и ответственность распределяются «сверху вниз».

Примерная тематика НИРС по теме

1. STEP-анализ окружения медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №2

Тема: Внешняя среда организации. Жизненный цикл организации и организационные изменения.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится организации осуществлять свою деятельность, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются потребительские ценности потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводится новое правовое законодательство, новые законы и налоговая политика, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства и другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Анализ литературных источников позволяет классифицировать факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации по следующим основным группам:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Наибольшее влияние на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации оказывают политические и правовые факторы. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию, в том числе: расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; налоговое и антимонопольное законодательство; внешняя и внутренняя политика государства; финансовая и денежно-кредитная политика государства; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами, а также всевозможные их сочетания.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие - только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи - существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу РФ, законодательное собрание субъектов РФ. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации.

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как доступность кредита, влияние курса обмена валют, количество и размер налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Негативные экономические условия снижают спрос на товары и услуги организаций, позитивный характер обуславливает предпосылки для его роста. При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы, влияющие на жизненный цикл организации: финансовое состояние государств; структура и динамика потребления; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста и так далее.

Социальные и культурные факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: демографические; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; доход населения; стиль жизни; образовательные стандарты; потребительский спрос на товары и услуги; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

Влияние технологических факторов организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного - и шире - социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, развитие информационно-коммуникационных технологий и нанотехнологий в повседневную жизнь человека, представляют большие возможности и, вместе с тем, серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Особенности организационной культуры медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №3

Тема: Управление знаниями в организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Управление знаниями — это процесс создания, отбора, использования знаний, а также совместного доступа и управления ими в одной организации или нескольких отраслях.

В ITIL 4 разъясняется, что «управление знаниями направлено на то, чтобы заинтересованные стороны получали нужную информацию в надлежащем формате, на нужном уровне и в нужное время, в соответствии с их уровнем доступа и другими применимыми политиками. Для этого необходима процедура приобретения знаний, включающая в себя формирование, сбор и сохранение неструктурированных знаний, как формальных, документированных, так и неформальных, неявных». (ITIL 4, 5.1.4. Управление знаниями).

База знаний — это основа практики управления знаниями. В ИТ база знаний — это онлайн-библиотека с самообслуживанием, в которой хранится информация о продукте, услуге, отделе или теме. Данные могут поступать в базу знаний откуда угодно, но обычно их вводят несколько авторов, которые хорошо разбираются в конкретной области. База знаний может содержать ответы на часто задаваемые вопросы, руководства по устранению неисправностей и любые другие необходимые сведения.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Управление знаниями в медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)

3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №4

Тема: Индивидуальные различия, влияющие на поведение людей в организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Чтобы понять и прогнозировать поведение работника в условиях трудовой деятельности, необходимо учитывать особенности личности работника, организующие и влияющие на его поведение.

Понятие личности и ее социализация

Личность (с лат. *persona*: маска актера; роль актера; в перен. смысле — лицо, личность, индивидуальность, характер)[1] — это качественная характеристика человека как субъекта общественноисторической деятельности. Природные свойства и особенности индивида выступают в личности как ее качественные элементы, социально обусловленные ее средой существования и совместной деятельностью с другими индивидами. Личность — это человек в целом, сочетание всех его внутренних и внешних свойств, проявляющихся при взаимодействии с окружающим миром.

Личность — человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

Зарубежные исследователи выделили пять существенных характеристик личности, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью и организационным поведением:

1. Экстраверсия — интроверсия (с лат. *extra* — вне, *intro* — внутрь, *versio* — поворачивать, обращать) — характеристика индивидуальнопсихологических различий человека, крайние полюса которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.

Экстраверсия определяется как внешняя направленность, характеризуется обращенностью личности на окружающий мир. Экстравертам свойственна социальная активность, инициативность и гибкость поведения, общительность, социальная адаптивность. Экстраверты склонны к более быстрому выполнению заданий.

Интроверсия определяется как внутренняя направленность человека, предпочтение абстрактных идей конкретным явлениям действительности. Для интровертов характерна фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, склонность к самоанализу, социальная пассивность, избирательная общительность и замкнутость.

2. Склонность к сотрудничеству — готовность к сотрудничеству, способность совместными усилиями с другими людьми находить верное решение возникающих проблем.

3. Добросовестность — ответственное отношение к порученному делу и людям, надежность, настойчивость и нацеленность на успех.

4. Эмоциональная стабильность — характеристика личности, связанная с высоким уровнем самоконтроля, умением переживать сильные травматические воздействия, выходить из негативных эмоциональных состояний без преувеличения или уменьшения важности их воздействия. В случае отсутствия эмоциональной стабильности человеку свойственна напряженность, неуверенность в себе и нервозность.

5. Восприимчивость к приобретению нового опыта — способность к обучению и формированию новых навыков, где немаловажную роль играют креативные (творческие) и интеллектуальные способности.

Помимо этих выделенных качеств личности на индивидуальное поведение человека влияет его «Я-концепция», представление о себе и значимости собственной личности. Представление о себе

(self-concept), конструируемое человеком в процессе деятельности и общения, обеспечивает его личности единство и тождественность, проявляется в самооценке, самоуважении и самоэффективности.

Самоуважение (self-esteem) — уважение к самому себе, всеобъемлющая оценка человеком самого себя, чувство собственного достоинства. Самоуважение тесно связано с самооценкой личности (оценкой своих возможностей, качеств и места среди других людей) и с уважительным отношением окружающих, тем самым влияет на эффективность деятельности человека и на дальнейшее развитие его личности.

Самоэффективность (self-efficacy) — оценка собственной эффективности, связанная с чувством собственной компетентности, с ощущением способности решить любую проблему и справиться с любой ситуацией.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Оценка внутренней среды медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. -

416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! :
учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN
9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №5

Тема: Организационная культура (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Организационная культура – это нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия, а так же внешние их проявления (организационное поведение).

Основные функции:

внутренняя интеграция (дает понятие всем членам структуры о форме их взаимодействия друг с другом);

внешняя адаптация (адаптирует организацию к внешней среде).

Процесс формирования организационной культуры представляет собой попытку конструктивного влияния на поведение персонала. Занимаясь формированием определенных установок, системы ценностей у сотрудников в рамках определенной организационной структуры можно стимулировать, планировать и прогнозировать желаемое поведение, но при этом следует учитывать корпоративную культуру организации, которая уже сложилась. Зачастую руководители, пытаясь сформировать философию своей организации, декларируя прогрессивные нормы и ценности, даже вкладывая в это некоторые средства, не получают желаемых результатов. Отчасти это происходит из-за того, что реально существующие ценности и нормы вступают в конфликт с внедряемыми организационными нормами. Поэтому они отвергаются большинством коллектива.

Элементы оргкультуры

Поведенческие стереотипы (слэнг, общий язык, который используют члены организации; традиции и обычаи, соблюдаемые ими; ритуалы, совершаемые в определенных случаях).

Групповые нормы (образцы и стандарты, которые регламентируют поведение членов организации).

Провозглашаемые ценности (общеизвестные и декларируемые в организации ценности и принципы, которых придерживается и которые реализует организация. Например, «качество выпускаемой продукции»).

Философия организации (общие идеологические и даже, возможно, политические принципы, которые определяют действия организации в отношении служащих, клиентов, посредников).

Правила игры (правила поведения работников на работе; ограничения и традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами коллектива).

Организационный климат («дух организации», который определяется составом коллектива и характерным образом взаимодействия между его членами, а также с клиентами и иными лицами, кружки качества).

Существующий практический опыт (технические приемы и методы, которые используются членами коллектива для достижения заданных целей; способность осуществления определенных действий в определенных ситуациях, которые передаются в коллективе из поколения в поколение и которые не требуют неперенной письменной фиксации).

Типы организационных культур

Наиболее популярная типология создана К. Камероном и Р. Куинном. Она основывается на четырех группах критериев, которые определяют основные ценности организации:

- дискретность и гибкость;
- контроль и стабильность;
- интеграция и внутренний фокус;
- дифференциация и внешний фокус.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Особенности организационной структуры медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №6

Тема: Мотивация деятельности (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	270	

Аннотация (краткое содержание темы):

В мотивационной сфере выделяются:

мотивационная система личности — общая (целостная) организация всех побудительных сил деятельности, лежащих в основе поведения человека, которая включает в себя такие компоненты, как потребности, собственно мотивы, интересы, влечения, убеждения, цели, установки, стереотипы, нормы, ценности и др.;

мотивация достижения — потребность в достижении высоких результатов поведения и удовлетворении всех других потребностей;

мотивация самоактуализации — высший уровень в иерархии мотивов личности, состоящий в потребности личности к наиболее полной реализации своего потенциала, в потребности самореализации себя.

Достойные цели, перспективные планы, хорошая организация будут малоэффективны, если не обеспечена заинтересованность исполнителей в их реализации, т.е. мотивация. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций, например недостатки в планировании, но слабую мотивацию практически невозможно чем-то компенсировать.

Успех в любой деятельности зависит не только от способностей и знаний, но и от мотивации (стремления работать и достигать высоких результатов). Чем выше уровень мотивации и активности, тем больше факторов (т.е. мотивов) побуждают человека к деятельности, тем больше усилий он склонен прикладывать.

Высокомотивированные индивиды больше работают и, как правило, достигают лучших результатов в своей деятельности. Мотивация — это один из важнейших факторов (наряду со способностями, знаниями, навыками), который обеспечивает успех в деятельности.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Лидерство и администрирование в медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! :

учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №7

Тема: Власть и лидерство (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	270	

Аннотация (краткое содержание темы):

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны между собой. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню — подчиненным. Власть же может распространяться во всех направлениях.

Другими словами говоря, лидерство — это есть возможность вести за собой людей. И в то же время лидерство так же является способностью оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Говоря о влиянии, мы имеем в виду ситуацию, когда один человек вносит изменения в поведение другого. Как правило, влияние может оказываться только с помощью идей¹.

Лидерство как поведение человека в соответствующих условиях. Часто лидерство рассматривается как многофункциональная модель руководителя (третий подход). В современной литературе называются такие качества лидеров, как интеллигентность, харизма, решительность, воля, энтузиазм.

Власть — означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

Власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется.

Власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.

Власти не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Организационное поведение

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №8

Тема: Управление компетенциями.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	270	

Аннотация (краткое содержание темы):

При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав человеческих ресурсов, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение человеческих ресурсов организации в соответствие с этими требованиями.

Компетенции — это характеристики трудовых ресурсов, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые также полны "способностей", однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения — это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. В нашем поведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Информационные технологии в деятельности медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №9

Тема: Управление компетенциями. Экзамен.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	270	

Аннотация (краткое содержание темы):

Внедрение модели компетенции позволяет выжить в условиях финансового кризиса. Модель компетенций — это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в организации. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работников, занимающих конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей. Полная модель компетенций содержит также основные стандарты поведения, описывающие деятельность не только работников, но и всей организационно-функциональной структуры.

Степень детализации в модели компетенций зависит от целей, для которых применяется модель. Опыт последнего года применения модели компетенций, предусмотренных Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования по подготовке бакалавров по направлению "Менеджмент" в процессе изучения дисциплины "Управление человеческими ресурсами", показывает, что набор компетенций должен быть оптимальным и включать лишь ключевые направления управления человеческими ресурсами.

Роль модели компетенций в системе управления человеческими ресурсами и области применения ее велики.

Компетенции самым тесным образом связаны со стратегией бизнеса, соответственно их предназначение — способствовать реализации стратегических целей организации. В первую очередь — в эффективном управлении человеческими ресурсами. Здесь она находит применение в следующих областях:

1. Формирование корпоративной культуры, соответствующей стратегическим целям. Роль модели компетенций в данной области заключается в создании необходимых корпоративных ценностей и их развитии в работниках.

2. Оценка кандидатов при подборе персонала. Это одна из наиболее распространенных областей применения модели компетенций. Роль модели заключается в отборе кандидатов, максимально соответствующих должностям. Модель компетенций позволяет сформулировать критерии отбора, получить четкое представление о поведении кандидата в рабочей ситуации.

3. Оценка и управление эффективностью деятельности работников. Применение модели компетенций позволяет собрать структурированную информацию о деятельности работника и получить сравнительную оценку его исполнительского поведения.

4. Обучение и развитие персонала. В данной области модель компетенций является, пожалуй, лучшим инструментом для формирования планов обучения и развития работников. Она позволяет максимально точно определить области обучения и развития, фокусируя все обучающие

мероприятия на приведение работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях. Это позволяет значительно повысить эффективность обучения и развития персонала.

5. Модель компетенций позволяет сформировать четкую систему оплаты труда в компании, привязав ее к эффективности деятельности работника и его профессиональному росту.

6. Модель компетенций позволяет достаточно точно прогнозировать планирование человеческих ресурсов организации, качество требуемых ресурсов как в области подбора специалистов, так и в области обучения и развития персонала.

7. Так называемые смежные области, являющиеся следствием уже названных областей:

- повышение конкурентоспособности бизнеса;
- анализ способностей и потенциала работников и планирование их карьерного роста;
- улучшение стандартов качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг и работы с клиентами компании;
- измерение эффективности PR-деятельности в компании и оценка инвестиций в человеческие ресурсы и т. д.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Управление изменениями в медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)