

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Красноярский государственный медицинский университет  
имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого"  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
Кафедра управления и экономики здравоохранения ИПО

## **Теория организации и организационное поведение**

Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации  
по специальности

34.04.01 Управление сестринской деятельностью (очная форма обучения)

Красноярск

2022

Составители:

**Теория организации и организационное поведение** : фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по специальности 34.04.01 Управление сестринской деятельностью (очная форма обучения). / сост. . - Красноярск : тип. КрасГМУ, 2022. - 32 с.

Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса дисциплины ОПОП ВО. Составлен в соответствии с ФГОС ВО 2020 по специальности 34.04.01 Управление сестринской деятельностью, рабочей программой дисциплины (2022 г.) и СТО СМК 7.5.03/1-21. Выпуск 3.

Рекомендован к изданию по решению ЦКМС (Протокол № 11 от 29 июня 2022 г.)

© ФГБОУ ВО КрасГМУ  
им. проф. В.Ф.Войно-Ясенецкого  
Минздрава России, 2022

Коды компетенций, проверяемых с помощью оценочных средств:  
УК-3.1,УК-5.2,УК-6.1,ОПК-1.1,ОПК-2.2,ОПК-5.1,ПК-3.4.

## Вопросы

### Критерии оценки для оценочного средства: Вопросы

Показатель оценки результатов обучения	Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания
Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; последовательно и четко отвечает на вопросы и дополнительные вопросы; уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой	Повышенный	5 - "отлично"
Обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой	Базовый	4 - "хорошо"
Обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; при ответе на вопросы и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне	Пороговый	3 - "удовлетворительно"
Обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой - Оценка «2» (неудовлетворительно)	-/-	2 - "неудовлетворительно"

#### 1. Билет 1.

1) Системные свойства организации.

2) Модель организационного поведения.

1) 1. Целостность - внутренне единство объекта. Следствия: - целое первично, а части вторичны; - система ведет себя как нечто единое независимо от уровня сложности; - любая открытая система состоит из подсистем и сама является частью более крупной системы. Подсистема - автономная часть системы, которая в определенных условиях является неделимой; - каждая часть системы имеет определенное назначение с точки зрения целого; - части системы образуют неразрывное целое, поэтому воздействие на любую из них влияет на все остальные. Целостность системы обеспечивается путем формирования и поддержания связей между компонентами. 2. Эмерджентность - наличие у системы качественно новых свойств, которые отсутствуют у вошедших в состав системы компонентов (семья). 3. Гомеостазис - свойство устойчивости,

благодаря которому система стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающее под воздействием внешних факторов изменение (новый работник).

2) В организации складываются устойчивые формы поведения, от которых в очень значительной мере и зависит вся ее деятельность, удачи либо, напротив, неудачи. Существует много разных подходов к данной проблеме. Остановимся на том, который описан в работе американских исследователей Ньюстрема и Девиса. В его рамках существуют четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная. Авторитарная модель опирается на власть, ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить работника выполнять свои распоряжения, подчас даже подвергая его штрафным санкциям. В свой черед, работники ориентированы на подчинение и весьма зависимы от непосредственного начальника. Другая весьма распространенная модель - опеки. В ее рамках руководитель, пусть подсознательно, рассматривает свою организацию как семью (в российском понимании этого слова), а себя как главу этой семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями, с такими же, какие возникают у отцов и детей. Отцы, естественно, стараются иметь как можно больше информации обо всем, что происходит с детьми, обо всех их личных проблемах и даже решение их часто берут на себя. Руководство сталкивается с недостатком инициативы и ответственности. Плохо работают внутренние стимулы, а основной побудитель к действию - слово «должен». Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Сегодня в ряде организаций становится актуальным внедрение модели поддержки. В определенных обстоятельствах она, безусловно, имеет ряд преимуществ по сравнению с рассмотренными выше. Но переход этот прост лишь на бумаге, поскольку сопровождается изменением некоторых важных установок руководителя (управленческой группы). Данная модель опирается на руководство (в том смысле, что под ним понимается приведение других к успеху), которое (как процесс) ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы. Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно «приличном» уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя. Что касается четвертой - «коллегиальной» - модели организационного поведения, то она, несмотря на свою привлекательность, не может быть реализована в настоящих условиях, поскольку осуществима только в условиях избытка ресурсов, а это представляется абсолютно нереальным.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

## **2. Билет 2**

1) Среда организации.

2) Концепция организационных изменений. Изменения и инновации.

1) Среда организации — это совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере. Принято выделять внутреннюю и внешнюю среды организации. Внутренняя среда включает в себя внутреннее окружение. Внешняя среда включает в себя ближнее и дальнее окружение. Ближнее окружение (микросреда) состоит из фирм и объединений, с которыми компания взаимодействует, и включает потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов и другие группы, на которые компания может оказывать влияние. Силы, входящие в ближнее окружение, со своей стороны тоже могут оказывать влияние на компанию. Дальнее окружение (макросреда) — это то, на что компания не может оказывать влияния и чем не может управлять. Это совокупность факторов, оказывающих

влияние на деятельность компании.

2) Концепция организационных изменений охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. В свою очередь, менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. Что же представляет собой организационное изменение, каков спектр возможных перемен в организациях? Те или иные изменения в организациях происходят постоянно, однако для достижения определенных практических целей организационная система претерпевает существенные плановые изменения. Они касаются взаимоотношений, технологии или трансформации процессов, структуры или дизайна координационных механизмов, кадровых и должностных позиций, культуры, всех аспектов организаций. Силы, влияющие на перемены, существуют как внутри самой организации, так и во внешней среде. Изменения в любой части организации, как правило, оказывают влияние на организацию и целом. Плановые организационные изменения являются преднамеренными и осуществляются людьми внутри организации (либо специально приглашенными для этой цели). В сущности, они представляют собой инновации, хотя этот термин чаще используется для обозначения изменений в технологии (процесс инноваций) и новой продукции (продукт инноваций). Поэтому не следует проводить разграничение между изменением и инновацией. Достаточно лишь четко обозначать тип изменений, например структурные изменения, процесс инновации, разработка новой продукции и т.д. Согласно концепции организационных изменений на основе теории «7 - s» (Т. Питерс, Р. Уотерман и др.) эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных: стратегия, структура, системы, штат (персонал), стиль, организационные ценности. Только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых обеспечивается гармоничное состояние системы, состоящей из данных семи компонентов.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

### 3. Билет 3

1) Понятие группы. Формальные и неформальные группы.

2) Внешнее окружение организации

1) Группа - это относительно обособленное объединение нескольких людей (не более 10), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. И так, люди объединяются в группы не только для выполнения определенной работы, получения результата и вознаграждения за него. Группа - это среда самоутверждения и самопознания, это объективная потребность человека в коммуникациях. В зависимости от целей объединения выделяют два типа групп: • формальные; • неформальные. Формальные группы создаются для осуществления производственной деятельности в соответствии с выбранной стратегией по воле руководителей организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формальную структуру, позицию внутри группы, их задачи и функции описаны и формально закреплены в соответствующих документах. Эти группы могут быть созданы как на постоянной, так и временной основе. В организации существует три основных типа групп: группы руководителей, рабочие группы и общественные организации. Неформальные группы образуются членами организации, часто спонтанно, в соответствии с их взаимными симпатиями, общностью интересов, увлечениями, привычками и т. п. На большинстве предприятий существует множество неформальных групп. Их может быть столько, сколько основ для общения. Благодаря формальной структуре люди взаимодействуют друг с другом на протяжении многих лет. Естественным результатом общения является спонтанное возникновение неформальных групп. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы оказывают существенное

влияние на поведение членов группы, порою даже большее, чем формальные. Основные причины вступления в неформальную группу. 1. Принадлежность. 2. Помощь. 3. Защита. 4. Общение. 5. Симпатии, дружеское общение.

2) Внешнее окружение - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. В свою очередь внешнее окружение организации делится на две части. Первая часть - ближайшее окружение - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении. Вторая часть — «дальнее» окружение — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближайшее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

1. Что такое организация?

1) Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

2. Каковы общие свойства организаций?

1) Для организации характерны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации. Комплексность рассматривает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения подразделений организации. Под формализацией понимаются заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Некоторые организации минимально оперируют с такими стандартными директивами. Другие имеют все типы правил, инструктирующих работников по поводу того, что они могут и чего не могут делать. Соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений очень централизован, разрешением проблем занимаются высшие руководители. В других случаях принятие решений децентрализовано, ответственность делегируется вниз по иерархии управления. Принятое соотношение централизации и децентрализации определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

### 3. Каково значение организаций в современном обществе

1) Влияние на отдельных людей. Влияние на другие организации. Влияние на идеологию, доминирующую в обществе. Деятельность организаций определяет жизнь общества, а деятельность отдельных людей проявляется в подавляющем большинстве случаев через деятельность организаций. Чем легче конкретному человеку проявить себя в обществе через посредство разнообразных организаций, тем оно более демократично, чем сложнее, тем оно более императивно.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

### 4. Сущность понятия «организация».

5. Конфигурация организации (Г. Минцберг): техническое ядро; стратегический уровень; менеджмент среднего звена; технoструктура; вспомогательный персонал.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

### 6. Параметры социальной организации

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

7. Структурные параметры: уровень формализации деятельности организации; специализация; иерархия власти; централизация; профессионализм; структура штата

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

### 8. Организация как открытая система

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

## Практические навыки

### Критерии оценки для оценочного средства: Практические навыки

Показатель оценки результатов обучения	Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу выполненных параметров 100% -90%	Повышенный	5 - "отлично"
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу выполненных параметров 89% -80%	Базовый	4 - "хорошо"
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу выполненных параметров 79% -70%	Пороговый	3 - "удовлетворительно"
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу выполненных параметров - менее 70%	-/-	2 - "неудовлетворительно"

**1. Провести STEP-анализ окружения медицинской организации, в которой Вы работаете**

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**2. Представьте особенности организационной культуры медицинской организации, в которой Вы работаете**

ПК-3.4 , ОПК-1.1

**3. Каковы характерные черты внутренней среды медицинской организации, в которой Вы работаете**

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

№ п/п	Практические умения/Навыки	Компетенции
0	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	УК-3.1, УК-5.2, УК-6.1, ОПК-1.1, ОПК-2.2, ОПК-5.1, ПК-3.4
1	Навыком построения организационно-управленческих моделей	УК-3.1, УК-5.2, ОПК-1.1, ОПК-2.2, ОПК-5.1, ПК-3.4
1	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	УК-3.1, УК-5.2, ОПК-2.2, ПК-3.4
2	Формировать групповые нормы и управлять корпоративной культурой	УК-3.1, УК-5.2, УК-6.1, ОПК-1.1, ОПК-2.2, ОПК-5.1, ПК-3.4
2	осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-3.4
3	Управлять изменениями в организации	УК-3.1, УК-5.2, УК-6.1, ОПК-1.1, ОПК-2.2, ПК-3.4
3	современными мотивационными инструментами	УК-3.1, УК-5.2, ОПК-1.1, ОПК-2.2
4	Приемами саморазвития профессионально важных качеств менеджера	УК-6.1
4	эффективными методами власти и лидерства	УК-3.1, УК-5.2, УК-6.1, ОПК-2.2
5	Применять методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления	ОПК-1.1, ОПК-5.1
5	технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	УК-3.1, УК-5.2
6	Концепциями поведения на различных уровнях организации	УК-3.1, УК-5.2, ОПК-1.1, ПК-3.4
6	навыками диагностики организационной культуры	ПК-3.4
7	разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления	УК-3.1, УК-5.2



8	навыками разрешения различными способами конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	УК-3.1, УК-5.2, ОПК-1.1
---	--	-------------------------

## Ситуационные задачи

### Критерии оценки для оценочного средства: Ситуационные задачи

Показатель оценки результатов обучения	Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания
<p>Полно раскрыто содержание материала; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы</p>	Повышенный	5 - "отлично"
<p>Вопросы излагаются систематизированно и последовательно; продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; продемонстрировано усвоение основной литературы; в изложении допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание; допущены один - два недочета при освещении основного содержания, исправленные по замечанию преподавателя</p>	Базовый	4 - "хорошо"
<p>Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	Пороговый	3 - "удовлетворительно"
<p>Не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки</p>	-/-	2 - "неудовлетворительно"

**1. Ситуационная задача №1:** Главный врач, принимая на должность главной медсестры больницы выпускницу магистратуры "Управление сестринской деятельностью", поставил перед ней задачу сформулировать основные цели реформирования медсестринской службы ЛПУ. Однако представленные менеджером разработки не удовлетворили руководство как не соответствующие требованиям менеджмента. Например, одна из целей была сформулирована следующим образом: «Повысить зарплату среднему медицинскому персоналу ЛПУ».

- 1) Какие требования менеджмента должны быть учтены выпускником при формулировании целей?
- 2) Перечислите цели организации

**Ответ 1:** Цели организации

**Ответ 2:** Цели организации: - должны быть соизмеримы с её возможностями; - должны быть конкретными и измеримыми; - не должны быть противоречивыми; - должны быть привязаны к срокам достижения; - должны соответствовать миссии и ценностям организации; должны обеспечивать возможности для маневра при изменении требований или возможностей.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**2. Ситуационная задача №2:** Перед вами функциональная структура организации. Особенности функциональной структуры: централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте.

1) оцените преимущества данной структуры

2) оцените недостатки данной структуры

**Ответ 1:** Преимущества функциональной структуры в том, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, здесь имеет место исключение дублирования и параллелизма, а также освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. При такой структуре уменьшается потребность в специалистах широкого профиля, улучшается координация в функциональных областях.

**Ответ 2:** Недостатки функциональной структуры в том, что здесь отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями. Появляются тенденции чрезмерной централизации, трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами. При функциональной структуре появляется относительно застывшая с трудом реагирующая на изменения организационная форма. Если организация с такой структурой велика, то становится слишком длинной цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**3. Ситуационная задача №3:** Для проведения ремонта в возглавляемом Вами учреждении прибыла группа «строителей». Не смотря на то, что прошла уже неделя после начала работ, практически никаких изменений Вы не обнаружили. По сообщениям Ваших сотрудников «строители» большую часть рабочего времени бесцельно «шляются», курят, обсуждают свои проблемы. При Вашем появлении начинается бурная деятельность (перетаскивание и перекалывание мешков, многократные замеры расстояний между окнами и полом и т.п.). Пообщавшись со своими работниками и «строителями» вы пришли к следующим выводам: • У «строителей» отсутствует опыт и желание работать. • Они не соблюдают основные правила. • Явно выражено желание откладывать выполнение задания. • Неуверенность, потребность в помощи. • Перекалывания ответственности. • Непоследовательность, неясное поведение. • Защитная позиция.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**4. Ситуационная задача №4:** Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками: 1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность 2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу 3. Могут выполнить работу, но не хотят 4. Могут и хотят выполнить работу.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**5. Ситуационная задача №5:** Вас назначили главным врачом в поликлинику. На протяжении многих лет предыдущий главный врач считал своей главной задачей «выживание организации в условиях ужасного кризиса». Встретившись с персоналом, Вы обратили внимание на следующие моменты: • Снижение качества работы, которое раньше было высоким. • Есть опыт, но нет уверенности в его применимости. • Нет инициативы. • Концентрация на проблемах, а не на решениях. • Сомнение в своих способностях. • Потребность в поддержке.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**6. Ситуационная задача №6:** В реанимационном отделении ЛПУ в связи с трудными условиями работы и низкой оплатой труда снизилась исполнительская дисциплина медсестер, участились случаи опозданий на работу, невыходов на работу по псевдо-уважительным причинам, уклонения от выполнения особо трудоемких и не престижных этапов работы с больными, увеличилось число осложнений, связанных с плохим уходом. Несколько медсестер уволились по собственному желанию. Опытная старшая медсестра с 20-летним стажем, формально выполняя свои обязанности, не стремится активно влиять на ситуацию. После обсуждения ситуации, главная медсестра пообещала включить в план своей работы беседу с главным врачом о повышении зарплаты для старшей медсестры из фонда материального стимулирования.

1) Какую функцию менеджмента реализовала главная медсестра?

2) Дайте характеристику этой функции.

**Ответ 1:** Главная медсестра реализовала функцию мотивации.

**Ответ 2:** Эта функция направлена на повышение эффективности деятельности персонала и как следствие, повышение эффективности организации.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**7. Ситуационная задача №7:** Ваша активная управленческая позиция, направленная на поддержку и развитие персонала, дала свои ощутимые результаты. Ваши сотрудники лояльны как к Вам, так и к поликлинике. Со стороны пациентов практически отсутствуют жалобы и нарекания. Анализируя своих работников, Вы с радостью отмечаете, что Ваши сотрудники: • Стремятся эффективно использовать имеющиеся ресурсы. • Принимают ответственность за свои действия. • Творчески подходят к решению проблем. • Информируют Вас и коллег о хорошем и плохом. • Своевременно выполняют порученные задачи. • Отличаются готовностью помочь другим. • Имеющимся опытом с охотой делятся с молодыми сотрудниками. • Энтузиасты. • Стремятся к разумной самостоятельности. С чем связано такое поведение медицинского персонала и что необходимо Вам предпринять для дальнейшего поддержания коллектива в таком состоянии?

**8. Ситуационная задача №8:** В экстренном хирургическом отделении крупного ЛПУ в связи с трудными условиями работы и низкой оплатой труда снизилась исполнительская дисциплина медсестер, участились случаи опозданий на работу, невыходов на работу по псевдо-уважительным причинам, уклонения от выполнения особо трудоемких и не престижных этапов работы с больными, увеличилось число осложнений, связанных с плохим уходом. Между сотрудниками ощущается психологическое напряжение, формируется конфликтная ситуация, направленная против администрации ЛПУ. Несколько медсестер уволились по собственному желанию. Опытная старшая медсестра с 10-летним стажем, формально выполняя свои обязанности, не стремится активно влиять на ситуацию.

1) Определить тип формирующегося конфликта

2) Чем этот тип конфликта характерен?

**Ответ 1:** Формируется межгрупповой конфликт.

**Ответ 2:** Межгрупповой конфликт – это размолвка, расхождение, столкновение интересов социальных групп, коллективов, общностей индивидов, а не отдельных субъектов. Данная разновидность конфронтаций порождается чаще соперничеством в пределах организации из-за сфер влияния, вследствие борьбы за недостаточные ресурсы. Также межгрупповые конфликты характеризуются столкновением формальных либо неформальных групп, которые имеют совершенно противоположные установки и цели.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**9. Ситуационная задача №9:** К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**10. Ситуационная задача №10:** В терапевтическом отделении крупного ЛПУ в связи с трудными условиями работы и низкой оплатой труда снизилась исполнительская дисциплина медсестер, участились случаи опозданий на работу, невыходов на работу по псевдоуважительным причинам, уклонения от выполнения особо трудоемких и не престижных этапов работы с больными, увеличилось число осложнений, связанных с плохим уходом. Несколько медсестер уволились по собственному желанию. Опытная старшая медсестра с 10-летним стажем, формально выполняя свои обязанности, не стремится активно влиять на ситуацию. Главная медсестра, зная о том, что в отделении работает студентка, обучающаяся в магистратуре "Управление сестринской деятельностью", предложила ей разработать план совместных мероприятий по исправлению ситуации в отделении. В присутствии старшей медсестры отделения главная медсестра пообещала, что в случае удачного исхода, снимет с должности действующую старшую медсестру и утвердит вместо нее студентку.

1) Действия главной медсестры можно трактовать как?

**Ответ 1:** 1) Юридическую коллизию, 2) Этическую коллизию, 3) Форму положительного стимулирования кадрового резерва, 4) Форму негативного стимулирования старшей медсестры

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**11. Ситуационная задача №11:** Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков. Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**12. Ситуационная задача №12:** В гинекологическом отделении крупного ЛПУ в связи с трудными условиями работы и низкой оплатой труда снизилась исполнительская дисциплина медсестер, участились случаи опозданий на работу, невыходов на работу по псевдоуважительным причинам, уклонения от выполнения особо трудоемких и не престижных этапов работы с больными, увеличилось число осложнений, связанных с плохим уходом. Несколько медсестер уволились по собственному желанию. В отделении работает инициативная студентка, обучающаяся в магистратуре «Управление сестринской деятельностью». Опытная старшая

медсестра с 40-летним стажем, отличник здравоохранения, формально выполняя свои обязанности, не стремится активно влиять на ситуацию в отделении. Отношения между студенткой и старшей сестрой напряженные. Студентка подыскивает работу.

1) Каковы должны быть действия главной медсестры?

**Ответ 1:** Поставить вопрос перед главным врачом о снятии с должности старшей медсестры и назначении на эту должность студентки

УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**13. Ситуационная задача №13:** Обучение в магистратуре «управление сестринской деятельностью» пользуется большим интересом у медсестер с высшим образованием. Несмотря на большие трудности при обучении без отрыва от производства, а также необходимость оплачивать образование, конкурс не уменьшается. Мотивы поступления в магистратуру у разных студентов могут отличаться.

1) Укажите, какие из них относятся к внутренним побудительным мотивам

2) Укажите, какие из них относятся к внешним побудительным мотивам?

**Ответ 1:** Стремиться повысить свой профессиональный уровень. Наличие высшего образования позволит в дальнейшем реализовать свой творческий потенциал.

**Ответ 2:** Окончить магистратуру престижно. После окончания обучения имеется реальная возможность работать преподавателем медицинского колледжа или университета. По окончании вуза возможно продвижение по служебной лестнице. По окончании вуза можно устроиться на хорошо оплачиваемую работу в одну из медицинских фирм или в частную клинику.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**14. Ситуационная задача №14:** Нарисуйте структуру управления сестринской службой на примере известной Вам крупной многопрофильной больницы. Как, на Ваш взгляд, можно оптимизировать структуру управления сестринской службой? Обоснуйте Ваш ответ.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**15. Ситуационная задача №15:** Структура управления сестринскими кадрами в ЛПУ является линейной, двухуровневой и имеет горизонтальную форму. Нарисуйте ее.

1) Достоинствами такой структуры являются ...

2) Недостатками такой структуры являются

3) Предложите и обоснуйте оптимальную структуру управления сестринской службой на современном этапе.

**Ответ 1:** 1. Традиционность. 2. Единство распорядительства. 3. Личная ответственность за свое отделение. 4. Простота коммуникаций.

**Ответ 2:** 1. Несоответствие врачебной структуре управления. 2. Перегрузка главной медсестры. 3. Противоречие принципу «7±2». 4. Отсутствие вспомогательных звеньев управления по планированию, контролю и т.д.

**Ответ 3:** Оптимизация за счет: 1. Введения второго уровня управления, создания трехуровневой структуры управления. 2. Создания функциональной или линейно-функциональной структуры. Преимущества: 1. Освобождение менеджера верхнего уровня от решения многочисленных рутинных оперативных вопросов и освобождение ее для разработки стратегии. 2. Уменьшение

требований к многофункциональной подготовке главных сестер. 3. Более глубокая и квалифицированная проработка управленческих решений.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**16. Ситуационная задача №16:** Больная, Мария Ивановна, 70 лет, доставлена в экстренном порядке фельдшером скорой помощи после осмотра на дому в отделение гнойной хирургии крупной многопрофильной больницы с предварительным диагнозом: «Флегмона левой стопы. Сахарный диабет». Фельдшер с помощью водителя довел больную от машины до хирургического кабинета, усадил ее на кушетку в коридоре, передал медсестре хирургического кабинета направление на госпитализацию и уехал. На словах фельдшер сказала, что бабушка похоже слегка пьяна, т.к. от нее пахнет вином и речь несвязная (дело было накануне 8 марта в 13-00). Не осмотрев больную, медсестра позвонила в ординаторскую гнойного отделения, пригласила врача-хирурга в приемный покой, сообщив ему, что: «Привезли пьяную старуху с флегмоной» и занялась оформлением журнала регистрации госпитализированных больных. Врач, сказал, что заканчивает оформление истории болезни предыдущего больного и после этого спустится в приемный покой. Спустя 15 минут после этого через приемный покой случайно проходила главная медсестра больницы. В коридоре приемного покоя она обнаружила больную, лежащую на кушетке без сознания. Открыв дверь кабинета, главная медсестра в громких, нелюбезных выражениях высказалась в адрес медсестры, одномоментное требуя срочно вызвать старшую медсестру приемного покоя. Медсестра в слезах выбежала из кабинета и из приемного покоя. Вдогонку главная медсестра пообещала уволить медсестру за плохую работу. Затем главная медсестра прошла в кабинет старшей медсестры приемного покоя, которая в это время беседовала с другими медсестрами и стала отчитывать ее за плохую организацию работы приемного отделения. Не понимая, чем вызвано такое некорректное отношение со стороны главной медсестры, старшая сестра пыталась оправдаться в глазах начальства и присутствующих подчиненных, но это только способствовало росту психологического напряжения и развитию конфликтной ситуации. Врач подошел к кабинету через 25 мин. с момента вызова. Больная по-прежнему лежала на кушетке без сознания. Беглого осмотра было достаточно, чтобы диагностировать гипергликемическую кому. Медсестры в кабинете не оказалось. В кабинете старшей медсестры продолжались взаимные упреки и угрозы. В конфликте участвовали все медсестры приемного покоя. Врач вспылил и, не выбирая выражений, потребовал срочно вызвать лаборанта, взять кровь на сахар, мочу на ацетон, срочно вызвать на консультацию реаниматолога, эндокринолога, срочно сделать ЭКГ, измерить АД, раздеть больную для общего осмотра и осмотра пораженной конечности и срочно перевести в противошоковую палату (реанимационный зал) приемного покоя. Выступление врача в еще большей степени дезорганизовало работу приемного покоя. В результате больную перевели в реанимационное отделение, где она, не приходя в сознание, несмотря на проведенную терапию умерла. Причина смерти - некомпенсированный диабетический кетоацидоз

1) Назовите организационные ошибки главной медсестры ЛПУ.

**Ответ 1:** 1. Административные взыскания и выговоры сотрудникам нужно отложить на более подходящее время. 2. В результате действий главной медсестры было упущено время и «реанимационная» больная надолго была оставлена без помощи. 3. Этот случай должен быть рассмотрен на ЛКК и совете сестер. Старшие сестры и другие руководители ЛПУ должны сделать для себя выводы. 4. Непрофессионально вела себя в конфликтной ситуации. 5. Не организовано обучение старших медсестер по организации помощи экстренным больным и больным с сахарным диабетом.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**17. Ситуационная задача №17:** Больная, Мария Ивановна, 70 лет, доставлена в экстренном

порядке фельдшером скорой помощи после осмотра на дому в отделение гнойной хирургии крупной многопрофильной больницы с предварительным диагнозом: «Флегмона левой стопы. Сахарный диабет». Фельдшер с помощью водителя довел больную от машины до хирургического кабинета, усадил ее на кушетку в коридоре, передал медсестре хирургического кабинета направление на госпитализацию и уехал. На словах фельдшер сказала, что бабушка похоже слегка пьяна, т.к. от нее пахнет вином и речь несвязная (дело было накануне 8 марта в 13-00). Не осмотрев больную, медсестра позвонила в ординаторскую гнойного отделения, пригласила врача-хирурга в приемный покой, сообщив ему, что: «Привезли пьяную старуху с флегмоной» и занялась оформлением журнала регистрации госпитализированных больных. Врач, сказал, что заканчивает оформление истории болезни предыдущего больного и после этого спустится в приемный покой. Спустя 15 минут после этого через приемный покой случайно проходила главная медсестра больницы. В коридоре приемного покоя она обнаружила больную, лежащую на кушетке без сознания. Открыв дверь кабинета, главная медсестра в громких, нелциериятных выражениях высказалась в адрес медсестры, одновременно требуя срочно вызвать старшую медсестру приемного покоя. Медсестра в слезах выбежала из кабинета и из приемного покоя. Вдогонку главная медсестра пообещала уволить медсестру за плохую работу. Затем главная медсестра прошла в кабинет старшей медсестры приемного покоя, которая в это время беседовала с другими медсестрами и стала отчитывать ее за плохую организацию работы приемного отделения. Не понимая, чем вызвано такое некорректное отношение со стороны главной медсестры, старая сестра пыталась оправдаться в глазах начальства и присутствующих подчиненных, но это только способствовало росту психологического напряжения и развитию конфликтной ситуации. Врач подошел к кабинету через 25 мин. с момента вызова. Больная по-прежнему лежала на кушетке без сознания. Беглого осмотра было достаточно, чтобы диагностировать гипергликемическую кому. Медсестры в кабинете не оказалось. В кабинете старшей медсестры продолжались взаимные упреки и угрозы. В конфликте участвовали все медсестры приемного покоя. Врач вспылил и, не выбирая выражений, потребовал срочно вызвать лаборанта, взять кровь на сахар, мочу на ацетон, срочно вызвать на консультацию реаниматолога, эндокринолога, срочно сделать ЭКГ, измерить АД, раздеть больную для общего осмотра и осмотра пораженной конечности и срочно перевести в противошоковую палату (реанимационный зал) приемного покоя. Выступление врача в еще большей степени дезорганизовало работу приемного покоя. В результате больную перевели в реанимационное отделение, где она, не приходя в сознание, несмотря на проведенную терапию умерла. Причина смерти – некомпенсированный диабетический кетоацидоз.

1) Определите тип конфликта.

2) Как должна была поступить главная медсестра?

**Ответ 1:** Межличностный и дисфункциональный

**Ответ 2:** Алгоритм действий главной медсестры 1. Организовать экстренную помощь больной 2. Разобрать ситуацию на Совете старших сестер 3. Поставить вопрос перед главным врачом о служебном расследовании и о наложении взыскания на виновных 4. Организовать обучение персонала по вопросам оказания экстренной помощи при ургентных состояниях

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**18. Ситуационная задача №18:** Больная Татьяна Петровна, 74 лет, обратилась в подиатрический кабинет Городского диабетологического центра на базе крупной клинической больницы с жалобами на появление около 2 недель назад язвенного дефекта на подошве правой стопы. Появление язвы связывает с потертостью, которая возникла после покупки новых туфель, которые ей немного жмут. При обращении в подиатрический кабинет больная, в первую очередь, была осмотрена подиатрической медицинской сестрой, которая провела первичное обследование и оформление сестринской истории болезни, выставила сестринские диагнозы, составила план сестринских вмешательств. Подиатрическая сестра составила сестринскую

историю болезни на компьютере, внесла данные о больной в компьютерную базу данных и регистр больных с сахарным диабетом. После этого Татьяна Петровна с сестринской историей болезни была направлена к врачам-специалистам для консультации. После осмотра специалистов она вернулась в подиатрический кабинет. От предложенной хирургом госпитализации она отказалась, решив лечиться на дому. Подиатрическая медсестра доложила о больной менеджеру сестринской бригады, и больная была взята под наблюдение и оказание патронажного ухода и помощи на дому.

1) Какие этапы сестринского процесса, с позиций менеджмента, не отражены в задаче?

**Ответ 1:** этап 4 - реализация плана и этап 5 - контроль

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**19. Ситуационная задача №19:** Директор Городского диагностического центра Татьяна Михайловна приняла решение о необходимости введения штатной должности своего заместителя по маркетингу. Это было связано с тем, что увеличивающийся объем работы стал отражаться на ее качестве. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудников. Первой была подруга Елена Николаевна; с ней они вместе учились, доверяли друг другу, дружили семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Другой кандидатурой была Ольга, которая после окончания магистратуры «Управление сестринской деятельностью» работала в центре медсестрой. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Ольга очень быстро стала квалифицированным работником и прекрасно вписалась в коллектив. Татьяна Михайловна полагала, что Ольге не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Ольга предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

1) Кому, по Вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе по маркетингу: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Ольге? Поясните Ваше решение.

2) Какими качествами, прежде всего, должен обладать менеджер по маркетингу?

**Ответ 1:** Предпочтение следует отдать Ольге

**Ответ 2:** Главные качества, которыми должен обладать менеджер по маркетингу: компетентность в избранной сфере, способность эффективно действовать в условиях рынка, уметь обеспечивать при любых ситуациях оптимальные результаты, развитые чувства долга и ответственности; единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальные решения, глубокое знание человеческой психологии, умение наиболее рационально распределять функции между собой и сотрудниками, умение стратегически мыслить; постоянное обновление собственных знаний.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**20. Ситуационная задача №20:** Директор Городского диагностического центра Татьяна Михайловна приняла решение о необходимости введения штатной должности своего заместителя по маркетингу. Это было связано с тем, что увеличивающийся объем работы стал отражаться на ее качестве. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудников. Не желая принимать



единоличное решение, Т.М. предложила на административном совете, куда входят ее заместители и главные специалисты, обсудить кандидатуры и принять групповое решение.

1) Какие типы решений Вы можете назвать? Кратко охарактеризуйте групповые методы принятия решений.

**Ответ 1:** «Мозговой штурм» - все участники в неформальной обстановке высказывают любые идеи, не боясь критики. Руководитель анализирует альтернативы для выбора оптимальной. Дельфийский метод - выработка консенсуса посредством анкетирования и обратной связи. Номинально-групповой - каждый член группы вносит предложения, совместно обсуждают каждое, затем рейтинговое индивидуальное голосование, за основу берется предложение с наивысшим рейтингом.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**21. Ситуационная задача №21:** Алина Коровина работает в кабинете семейного врача старшей медсестрой. В соответствии с утвержденными правилами каждый день в приемной должен дежурить кто-то из медсестер. Сегодня очередь Алины координировать работу кабинета семейного врача. С 13:00 до 17:00 ей предстоит проводить плановую вакцинацию детей обслуживаемого участка, но она надеется, что ей удастся выкроить время в течение дня, чтобы закончить месячный отчет, который нужно сдать сегодня к 17:00. Кабинеты не должны закрываться на обеденный перерыв. С 13:00 до 14:00 у нее запланирована беседа с персоналом, работающим в кабинете. Регистратор переводит на Алину звонки, которые требуют вмешательства дежурной медсестры, а также отсылает к ней пациентов, которые пришли в кабинет без предварительной записи и хотели бы получить консультацию медсестры. Алина может давать поручения работнику регистратуры и техническому секретарю. Однако, следует иметь в виду, что технический секретарь, как правило, бывает очень занят, т.к. выполняет задания врача и других сотрудников. Пока Алина работает в кабинете и пытается закончить отчет, ее отвлекают следующие факторы: 8:30 - Входит врач и просит подготовить статистику по пациентам с диабетом. 9:00 - Сообщают, что в приемной плачет женщина, которая только что узнала что беременна. Кроме этого пришли три пациента, которые хотят получить направление в стационар по поводу болей в грудной клетке, которую они ощутили две недели назад. 9:30 - Алине звонит врач и просит, чтобы кто-нибудь позвонил Семеновой из 140 квартиры 34 дома и напомнил о вакцинации ее ребенка. 10:00 - Звонит пациент и спрашивает, что ему делать, если он потерял направление на обследование. 10:50 - Зубоврачебному кабинету необходимо подготовить карточки 20 пациентов, которым необходимо дальнейшее обследование и лечение. 11:45 - Заходит молодой человек, который говорит, что болен гепатитом. Он слышал о новом методе лечения и реабилитации, хотел бы получить дополнительную информацию. Давая ответы на эту задачу, следует иметь в виду, что в реальности не существует готовых рецептов для разрешения каждой конкретной проблемы, поэтому Вам необходимо использовать собственный опыт и дать логическое обоснование своих решений.

1) Опишите, каким образом Вы будете реагировать на каждый из перечисленных отвлекающих факторов? Что Вы будете делать в первую очередь, что можно отложить? Укажите в своих ответах, будете ли Вы делегировать ответственность и кому? Обоснуйте Ваши решения.

2) Какие внешние факторы, способствующие непродуктивному использованию времени, Вы можете назвать (используйте свой опыт)?

3) Какие рекомендации по управлению временем на рабочем месте Вы можете дать?

**Ответ 1:** Подготовка статистики по диабетикам - не первоочередное дело, выбрать из компьютера данные о пациентах Алине может помочь кто-то из медсестер. Однако, следует уточнить, к какому сроку должно быть выполнено это поручение. С беременной женщиной можно побеседовать самой, чтобы определиться в тактике, если присутствует акушерка, отправить к ней. Пациентов с болями в грудной клетке отправить на прием к семейному врачу.

Попросить позвонить по поводу вакцинации можно регистратора, однако если телефон под рукой и Семенова окажется дома, быстрее будет сделать это самой, однако если ее не будет дома ответственность придется делегировать регистратору или техническому секретарю. По поводу потерянного направления, оптимальным будет сказать, чтобы пришел за новым, если живет не далеко и свободен, или попросить медсестру по пути занести направление. Подготовить карточки может регистратор в течение дня. С молодым человеком можно побеседовать самой или поручить это дело компетентным в этой области сотрудником. Первоочередным делом в любом случае должна быть работа с пациентами.

**Ответ 2:** Телефонные звонки. Общение с коллегами. Совещания. Недостаток информации. Неэффективная связь. Недостаток обратной связи. Отсутствие в организации четких правил, норм и процедур. Некомпетентность коллег. Неадекватное делопроизводство и архивирование. Обилие документов и чтение.

**Ответ 3:** Необходимо противостоять отвлекающим факторам. Старайтесь расставить дела по приоритетам в соответствии с ежедневным распорядком. Учитесь решительно говорить «нет», когда не можете что-то сделать в связи с нехваткой времени. Совершенствуйте навыки телефонной связи. Эффективно используйте время, отведенное на совещания. Заранее готовьтесь к нему, вовремя начинайте и заканчивайте совещание, следите за тем, чтобы дискуссия не выходила за рамки повестки. Сокращайте время на работу с документами. Не накапливайте бумаги. Не возвращайтесь к каждому документу несколько раз. Выделяйте время для работы над заданиями, требующими особой сосредоточенности. Освободите рабочий стол от вороха бумаг.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**22. Ситуационная задача №22:** В кабинете заместителя главного врача по сестринскому делу крупной клиники собрались три человека: заместитель главного врача по сестринскому делу Мария Ивановна, главная сестра Татьяна Александровна и молодая старшая сестра Ирина Игоревна. Ниже представлен диалог руководителя с подчиненными. Мария Ивановна (обращаясь вначале к старшей сестре): «Ваш заведующий отделением говорил, что из-за очередной глупости с Вашей стороны, мы не получили новое оборудование. Вам нельзя поручить ничего серьезного. Я в Ваши годы, Ирина, такие проблемы как орешки щелкала» Ирина: «Мария Ивановна, но ведь Вы » Мария Ивановна: «Не перебивай меня! Татьяна Александровна, но ведь Ирина не глупая у нас. Помнишь, как она помогла нам при разработке последнего плана? Ладно, дело в принципе поправимо. Татьяна, возьми на себя подготовку договора по оборудованию. Поручила бы я исправить положение Ирине, да еще дров наломает, как и в прошлый раз» Ирина: «Мария Ивановна! Позвольте мне » Мария Ивановна: « Всё, разговор окончен»

1) Сформулируйте основные правила критики.

2) Выделите те моменты диалога, в которых руководитель нарушает правила критики.

3) В чем именно проявились нарушения этих правил, и како-вы, на Ваш взгляд, должны быть действия руководителя в этой ситуации?

**Ответ 1:** Не высказывайте критические замечания при свидетелях. Сохраняйте ровный тон. Найдите повод для похвалы. Не выносите поспешных обвинений, выслушайте объяснения с другой стороны. Признайте собственные ошибки в ситуации, расскажите об опыте собственных неудач. Критикуйте поступки, а не способности и свойства другого человека. Помогите найти правильное решение в сложившейся ситуации. Поддержите престиж критикуемого.

**Ответ 2:** « очередной глупости с Вашей стороны Ничего серьезного поручить нельзя. дров наломает, как в прошлый раз»

**Ответ 3:** Критикует в присутствии других лиц и не дает высказаться критикуемой. Критикует самого человека, а не его поступки. Не помогает найти правильное решение в ситуации.

**23. Ситуационная задача №23:** Наталья Смирнова, заместитель главного врача по сестринскому делу кардиологического диспансера. Будучи человеком творческим и деятельным, она давно вынашивает мысль о разработке стандартов сестринской практики, применимых в условиях ее лечебного учреждения. Два месяца назад Наталья Петровна была на учебе по организации сестринского дела в Санкт-Петербурге, привезла большое количество методического материала и идеи, как можно это организовать здесь. Предварительно она обсуждала эти проблемы с руководством ЛПУ, старшими сестрами отделений. Отношение к грядущим нововведениям среди них было не однозначным. Несколько старших сестер приступили к разработке стандартов и уже принесли свои предложения Наталье. Посоветовавшись с ними, Наталья Петровна на 27 апреля на 14:00 назначает совещание. Ее очень волнует, как пройдет запланированное совещание, ибо от его результатов во многом будет зависеть, поймет ли коллектив необходимость реформ и будут ли они успешными. Помогите Наталье Петровне эффективно провести собрание, ответив на следующие вопросы:

- 1) Нужно ли созывать совещание по данному вопросу? Когда лучше не созывать совещание?
- 2) Уместно ли созывать совещание в данной ситуации и почему?
- 3) Назовите основные функции совещаний.
- 4) Какие проблемы, по-вашему, должна решить Наталья Петровна при подготовке к совещанию?
- 5) В чем будет заключаться роль лидера при подготовке и проведении совещания (используйте свой опыт)?

**Ответ 1:** Нужно. Совещание можно не созывать, если вопрос можно успешно обсудить по телефону, либо с помощью письменного сообщения; вопрос является конфиденциальным; нет достаточной информации для принятия достаточно продуманных решений; нет достаточно веской причины.

**Ответ 2:** Наталья Петровна столкнулась с проблемой, имеющей несколько вариантов решения и необходимо, чтобы в выработке решения принял участие ряд сотрудников. Ей необходимо показать важность этого вопроса. Она хочет провести учебу и поделиться информацией. Она хочет, чтобы старшие сестры поделились своими наработками с другими. Ей необходимо скоординировать работу по разработке этих стандартов.

**Ответ 3:** Координация. Распределение заданий. Формирование команды. Информирование команды. Изучение проблемы. Принятие решений. Утверждение рекомендаций. Мониторинг.

**Ответ 4:** Перед проведением совещания Н.П. уместно задать себе ряд вопросов: чего она хочет добиться в результате совещания? Кто будет его участником и какова роль каждого в нем? Какова будет его повестка, и сколько времени будет обсуждаться каждый вопрос? Кто будет принимать решения во время совещания? Какие конкретные задания получают его участники? Какие материалы необходимо подготовить перед совещанием?

**Ответ 5:** Формулирование цели совещания. Подготовка повестки дня. Определение регламента. Распределение заданий. Разрешение конфликтов. Подведение итогов дискуссии и подытоживание принятых решений.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**24. Ситуационная задача №24:** В больницу на должность старшей медицинской сестры отделения была назначена выпускница магистратуры «Управление сестринской деятельностью». Ей был назначен оклад, равный окладу опытных старших медицинских сестер, не имеющих высшего образования, однако имеющих большой практический опыт. При возникновении

профессиональных вопросов, даже связанных с производственной необходимостью, молодой специалист всякий раз встречает нежелание сотрудников отвечать ей и ощущает напряжение в отношениях. Она рассказала об этом главной медсестре больницы, и та провела беседу с сотрудниками. Но и после этого отношения между молодым специалистом и старожилками не наладились.

1) Конфликт какого вида представлен в ситуации?

2) Был ли разрешен данный конфликт?

**Ответ 1:** В данном случае мы рассматриваем конфликт, происходящий между личностью и группой и имеющий горизонтальную направленность.

**Ответ 2:** Причины данного конфликта имеют производственную основу. В данной ситуации мы видим, что полного разрешения не произошло, а произошло лишь сглаживание конфликта.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**25. Ситуационная задача №25:** В терапевтическом отделении работает постовая медсестра, обладающая высоким профессионализмом: четко и своевременно выполняет назначения, соблюдает технологию выполнения манипуляций, отзывчива и доброжелательна по отношению к коллегам, победитель конкурса "Лучшая медсестра района", дисциплинирована, всегда в порядке содержит рабочее место и документацию. В связи с уходом в отпуск процедурной медсестры, высказала просьбу старшей медсестре о переводе ее на должность процедурной медсестры.

1) Чем вызвано желание постовой медсестры перейти работать в процедурный кабинет?

**Ответ 1:** Потребность в самовыражении (наиболее полное использование своих знаний, способностей, умений, навыков).

УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**26. Ситуационная задача №26:** Хирургическое отделение больницы отличается от других отделений хорошими показателями в работе, сплоченным и дружным коллективом, высоким профессионализмом медсестер. Старшая медсестра предпенсионного возраста подготовила достойную замену из числа опытных медсестер, обладающую организационными способностями, пользующуюся уважением коллег и пациентов, компетентную, умеющую самостоятельно принимать решения. Но главная медсестра, не учитывая интересов и пожеланий коллектива на высвобождаемую должность, пригласила медицинскую сестру из другого отделения. Медсестра, подготовленная старшей медсестрой, уволилась.

1) Какова главная причина увольнения медсестры?

**Ответ 1:** Нереализованная потребность признания и самоутверждения.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1

**27. Ситуационная задача №27:** В поликлинике после ухода на заслуженный отдых на должность главной медсестры была назначена не имеющая опыта работы, никому незнакомая в коллективе выпускница магистратуры «Управление сестринской деятельностью». Ранее дисциплинированный коллектив с приходом новичка стал трудно управляемым. Медсестры стали опаздывать на работу, не реагировать должным образом на замечания, игнорировать решения и распоряжения или выполнять их "спустя рукава"; снизилась активность участия в общественных мероприятиях. Молодой специалист, оценив ситуацию, не стала применять меры наказания, а организовала собрание совета сестер и предложила активизировать работу совета:

совместно составить план работы, назначить ответственных за определенные сектора работы, обозначить дни собраний для подведения итогов проведенной работы. Коллектив воспринял данное решение молодого специалиста положительно. Наладилась дисциплина, взаимопонимание.

1) Какой принцип управления использовала главная медсестра?

**Ответ 1:** Максимально широкого привлечения исполнителей в процессе подготовки решений.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**28. Ситуационная задача №28:** Главная медицинская сестра стоматологической поликлиники уехала в незапланированную командировку на 2 дня. В ее отсутствие в лечебное учреждение пришла комиссия из центра государственного санитарно-эпидемиологического надзора (ЦГСЭН). Встречала комиссию медицинская сестра, недавно назначенная на должность старшей, со стажем 2 года. В результате обхода возникли замечания и вопросы, на которые комиссия не смогла получить четких и конкретных ответов от старшей медицинской сестры. На лечебное учреждение были наложены санкции за нарушения санитарно-противоэпидемического режима.

1) Как избежать подобной ситуации в дальнейшем?

**Ответ 1:** Старшая медицинская сестра не смогла ответить на замечания и вопросы комиссии СЭС либо в связи с недостаточным опытом работы, либо по причине незнания санитарно-противоэпидемического режима. Главная медицинская сестра должна иметь дублера, которая заменяла бы ее в период отсутствия. Так как дублера в ЛПУ нет, то главной медицинской сестре следовало бы, уезжая в командировку, ознакомить старшую медицинскую сестру со своими обязанностями. Главный врач должен был поручить встречать комиссию опытной старшей медицинской сестре со стажем работы хотя бы 10-15 лет или медицинской сестре инфекционного кабинета. Приехав из командировки, главной медицинской сестре следует провести семинарское занятие со старшими медицинскими сестрами и медицинскими сестрами поликлиники по теме «Соблюдение санитарно-противоэпидемического режима». Примерный перечень вопросов, которые надо обсудить: «Проблемы профилактики ВБИ»; «Общие требования к обеспечению качества больничной среды»; «Требования к отдельным видам специализированных подразделений ЛПУ (в частности, стоматология)»; «Новые средства и методы дезинфекции и стерилизации»; «Дератизация и дезинсекция в ЛПУ».

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

**29. Ситуационная задача №29:** В лечебное учреждение на должность главной медицинской сестры, которая ушла на заслуженный отдых, приняли выпускницу магистратуры «управление сестринской деятельностью», не имеющую достаточного опыта работы с сестринским персоналом. Коллектив медицинских сестер настороженно отнесся к новому руководителю. Возникла напряженная обстановка во взаимоотношениях между сестринским персоналом и главной медицинской сестрой.

1) Как наладить отношения в коллективе и сохранить микроклимат, необходимый для эффективной деятельности сестринского персонала?

**Ответ 1:** В данной ситуации прослеживается конфликт между личностью (главная медицинская сестра) и группой (коллектив медицинских сестер). Причиной противоречий является вхождение в коллектив и назначение нового человека на руководящую должность. Для того, чтобы наладить отношения и разрядить напряженную обстановку, главной медицинской сестре необходимо познакомиться со всеми медицинскими сестрами ЛПУ путем проведения собрания трудового коллектива. Она должна выяснить, чем «живут» медицинские сестры, какие проблемы

их беспокоят, каковы пути выхода из них, какова атмосфера в поликлинике. Главная медицинская сестра должна проявить лучшие индивидуальные качества, обладание ответственностью, целеустремленностью, трудолюбием, инициативностью, работоспособностью, дисциплинированностью. Так как коллектив уже слаженный и сплоченный, главной медицинской сестре не следует быстро внедрять в деятельность знания, навыки и умения, полученные на факультете ВСО. Лучше на первом этапе становления в должности спрашивать совета у сестер-лидеров, стимулируя их отношение к инновациям. Для сохранения микроклимата, необходимого для эффективной деятельности сестринского персонала, главная медицинская сестра может провести конференцию, посвященную актуальным вопросам сестринского дела; смотр-конкурсы «Лучший по профессии», «Лучший медицинский пост», «Лучшая санитарно-просветительная стенгазета», и т.д.

УК-3.1 , УК-5.2 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2

**30. Ситуационная задача №30:** Медицинская сестра опоздала на работу на 15 минут, в связи с чем задержала прием пациентов к врачу-стоматологу. Эта задержка отразилась не только на несвоевременной подготовке к работе с пациентами (не накрыт стерильный стол, отсутствовали необходимые лекарственные препараты и т. п.), но и на психологическом состоянии людей, идущих на прием к стоматологу. Пациенты проявили недовольство и потребовали объяснений.

- 1) Как должна поступить медицинская сестра стоматологического кабинета?
- 2) Какую роль в данной ситуации может сыграть сестра-руководитель?

**Ответ 1:** Медицинской сестре стоматологического кабинета следует извиниться перед коллегами и пациентами за опоздание, быстро подготовить кабинет к приему больных. После работы медицинская сестра должна написать объяснительную записку старшей медицинской сестре.

**Ответ 2:** Сестре-руководителю необходимо поступить так: в дальнейшем предусмотреть возникновение таких ситуаций (должен быть дублер медицинской сестры, самой встать на рабочее место); выяснить причину опоздания и обговорить выходы из ситуации на будущее; провести собрание трудового коллектива и обсудить возникшую ситуацию; составить план освоения медицинскими сестрами смежных профессий.

УК-3.1 , УК-5.2 , УК-6.1 , ОПК-1.1 , ОПК-2.2 , ОПК-5.1

## Тесты

### Критерии оценки для оценочного средства: Тесты

Показатель оценки результатов обучения	Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу тестовых заданий 100% -90%	Повышенный	5 - "отлично"
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу тестовых заданий 89% -80%	Базовый	4 - "хорошо"
Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу тестовых заданий 79% -70%	Пороговый	3 - "удовлетворительно"

Показатель рассчитывается в процентном соотношении верных ответов к общему числу тестовых заданий - менее 70%	-/-	2 - "неудовлетворительно"
---	-----	---------------------------

**1. НАЗОВИТЕ ОСНОВНУЮ ХАРАКТЕРИСТИКУ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

- 1) широта взглядов
- 2) умение четко формулировать цели
- 3) стиль руководства**
- 4) беспристрастность
- 5) энергичная инициативность и решительность

Правильный ответ: 3

ОПК-5.1

**2. ОБЪЕКТ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1) носит материальный характер
- 2) охватывает нематериальную сферу деятельности человека**
- 3) не носит материального характера
- 4) не охватывает нематериальную сферу деятельности человека

Правильный ответ: 2

УК-3.1

**3. К АВТОРАМ, ВНЕСШИМ ОСНОВНОЙ УКЛАД В РАЗВИТИЕ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ОТНОСЯТСЯ**

- 1) Анри Файоль**
- 2) Питер Друкер
- 3) Дуглас Макгрегор
- 4) Макс Вебер

Правильный ответ: 1

УК-5.2

**4. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, ПРИ КОТОРОМ ПОЗИЦИЯ РУКОВОДСТВА - НЕЗАМЕТНО В СТОРОНЕ ОТ ГРУППЫ**

- 1) авторитарный
- 2) демократический
- 3) либеральный**
- 4) беспристрастный

5) неясный

Правильный ответ: 3

УК-3.1

#### **5. ОСНОВНЫМ СПОСОБОМ МОТИВАЦИИ ТРУДА ЯВЛЯЕТСЯ**

1) наказание

**2) вознаграждение**

3) страх

4) одиночество

Правильный ответ: 2

УК-3.1

#### **6. ВЕДУЩЕЕ ОГРАНИЧЕНИЕ, ПРЕПЯТСТВУЮЩЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ КОЛЛЕКТИВА**

1) непригодность руководителя

2) неквалифицированные сотрудники

3) слишком высокие требования, предъявляемые коллективу

**4) неконструктивный климат**

5) неконструктивные отношения с другими коллективами

Правильный ответ: 4

УК-5.2

#### **7. ФАКТОР, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙ РАБОТУ ГРУППУ И ВЛИЯЮЩИЙ ОТРИЦАТЕЛЬНО НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: «ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ПОСРЕДСТВЕННОГО РЕШЕНИЯ, КОТОРОЕ НИКОГО НЕ ЗАДЕНЕТ»**

1) размер

2) состав

3) групповые нормы

**4) групповое единомыслие**

Правильный ответ: 4

УК-3.1

#### **8. ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ УСЛОВИЕ ЛИДЕРСТВА**

1) умение побеждать в спорах

**2) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях**

3) физическая сила



4) ум и выдающиеся способности

Правильный ответ: 2

УК-3.1

**9. ВЫБЕРИТЕ ХАРАКТЕРНУЮ ЧЕРТУ ЛИДЕРА**

1) администратор

**2) инноватор**

3) профессионал

4) трудоголик

Правильный ответ: 2

УК-5.2

**10. ПРОТИВОРЕЧИЕ, ВОЗНИКАЮЩЕЕ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, КОЛЛЕКТИВАМИ В ПРОЦЕССЕ ИХ СОВМЕСТНОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЗ-ЗА НЕПОНИМАНИЯ ИЛИ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТИ ИНТЕРЕСОВ, ОТСУТСТВИЕ СОГЛАСИЯ МЕЖДУ ДВУМЯ ИЛИ БОЛЕЕ СТОРОНАМИ**

1) стресс

2) ссора

**3) конфликт**

4) разногласие

Правильный ответ: 3

УК-5.2

**11. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ВЫДЕЛИЛ В СВОЕЙ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ФРЕДЕРИК ГЕРЦБЕРГ**

1) факторы власти

2) факторы успеха

3) факторы причастности

**4) гигиенические факторы**

Правильный ответ: 4

УК-3.1

**12. МЕНЕДЖЕРЫ НА ПУТИ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ЧАЩЕ ВСЕГО СТАЛКИВАЮТСЯ С БАРЬЕРАМИ**

**1) барьеры восприятия**

2) эмоциональные преграды

3) культурные барьеры

4) познавательные преграды

Правильный ответ: 1

ОПК-2.2

**13. К НАИБОЛЕЕ ОСТРЫМ ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ РЕАКЦИЯМ ЛЮДЕЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОТНОСЯТ**

1) отрицания положительных аспектов изменений

1) отрицания положительных аспектов изменений

**2) саботаж и открытое сопротивление**

3) пассивного сопротивления

4) уклонения от активности и ответственности

Правильный ответ: 2

ОПК-1.1

**14. ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ, КОТОРАЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРЕМЕНАМИ**

1) опыт предыдущих перемен

**2) харизма**

3) образование

4) творческие таланты

Правильный ответ: 2

УК-5.2

**15. САМОМЕНЕДЖМЕНТ - ЭТО**

**1) организация личной работы руководителя**

2) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность

3) самостоятельность в деятельности менеджера

4) управление

Правильный ответ: 1

УК-6.1

**16. ЛИЧНАЯ ЧЕРТА РУКОВОДИТЕЛЯ, КОТОРАЯ ИМЕЕТ МАКСИМАЛЬНУЮ ЗНАЧИМОСТЬ ПРИ НАЗНАЧЕНИИ НА ОТВЕТСТВЕННЫЙ РУКОВОДЯЩИЙ ПОСТ В БОЛЬШОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

1) авторитарные наклонности

**2) профессиональные достижения**

3) уровень образования

4) самореализация

Правильный ответ: 2

УК-5.2

#### **17. ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ**

**1) подчиненные осуществляют контроль над методами управления**

2) руководитель сохраняет за собой право на все решения

3) сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя

4) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение

Правильный ответ: 1

ОПК-1.1

#### **18. ЛИЧНЫЙ СТИЛЬ ЛИДЕРА, КОТОРЫЙ ОКАЗЫВАЕТ НАИБОЛЕЕ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ОТНОШЕНИЯ С ГРУППОЙ**

1) авторитарный

**2) демократический**

3) силовой

4) прагматический

Правильный ответ: 2

УК-3.1

#### **19. НАИБОЛЕЕ БЛИЗКИ ДЕМОКРАТИЧНОМУ ЛИДЕРУ КАЧЕСТВА ОКРУЖЕНИЯ**

1) личная преданность

**2) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу**

3) неустойчивость в принятии решений

4) гибкость

Правильный ответ: 2

УК-3.1

#### **20. ЭТАП РАЗВИТИЯ ГРУППЫ, НА КОТОРОМ ГРУППА УСТАНОВЛИВАЕТ НОРМЫ И МОДЕЛИ РАБОТЫ, В РАМКАХ КОТОРЫХ ОНА РАБОТАЕТ**

1) формирование

**2) становление**

3) нормирование

4) работа

Правильный ответ: 2

ПК-3.4

**21. ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩЕЕСЯ КАК «... СОВОКУПНОСТЬ СВЯЗЕЙ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЕЙ, ПОСТРОЕННЫХ В ТАКОЙ ФОРМЕ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ДОСТИЧЬ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

- 1) **структура организации**
- 2) культура организации
- 3) цели организации
- 4) жизненный цикл организации

Правильный ответ: 1

ОПК-1.1

**22. ОСНОВНЫЕ СТАДИИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1) единство целей, совместный труд и наличие не менее двух человек
- 2) цель, тип руководства, самосознание, задачи, тип планирования
- 3) кризисы стиля руководства, автономии, контроля, бюрократии

**4) процессы функционирования и развития**

Правильный ответ: 4

ПК-3.4

**23. РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

- 1) ускоряет научно-технический прогресса и внедрение новых технологий
- 2) отражает меру определенности состояния кибернетической системы
- 3) характеризует степень разнообразия управляемой и управляющей систем

**4) формирует совокупность сигналов воздействия управляющей системы на управляемую**

Правильный ответ: 4

УК-5.2

**24. ЭТАП ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ, ИМЕЮЩИЙ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ: ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ - ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ И УСКОРЕННЫЙ РОСТ; ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА - УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ И ЗАХВАТ РЫНКА**

- 1) рождение организации
- 2) **детство и юность**
- 3) зрелость

4) старение организации

Правильный ответ: 2

ОПК-2.2

**25. ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ЯВЛЯЮЩИЕСЯ КОСВЕННЫМИ ДЛЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

1) цели, задачи, структура, люди и технология

**2) государственные органы управления (налоговая полиция, пожарная инспекция и т.д.)**

3) поставщики, государство, конкуренты, потребители

4) международные события, политические, социокультурные, экономические факторы и достижения НТП

Правильный ответ: 2

УК-3.1

**26. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ СРЕДЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ УЯСНИТЬ, ЧТО ПОМИМО ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ СВОИМ РАБОТНИКАМ, СОЗДАЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИХ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**1) анализ внутренней среды**

2) анализ внешней среды прямого воздействия

3) анализ внешней среды косвенного воздействия

4) конкурентный анализ

Правильный ответ: 1

УК-3.1

**27. К ФАКТОРАМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ**

1) структура организации

2) цели организации

3) культура организации

**4) система ценностей в обществе**

Правильный ответ: 4

УК-3.1

**28. ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА БАЗИРУЮЩИЙСЯ НА ТОМ, ЧТО ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО СЛОЖНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ КОТОРОЙ ВОЗДЕЙСТВУЮТ МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

**1) менеджмент как искусство управления**

- 2) менеджмент как наука управления
- 3) менеджмент как вид деятельности
- 4) менеджмент как процесс

Правильный ответ: 1

ОПК-1.1

**29. ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩЕЕСЯ КАК «... СОЦИАЛЬНАЯ ОБЩНОСТЬ, СОСТОЯЩАЯ ИЗ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРЫХ СОЗНАТЕЛЬНО КООРДИНИРУЕТСЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ»**

**1) организация**

- 2) коммерческое предприятие
- 3) неформальная организация
- 4) группа людей

Правильный ответ: 1

УК-5.2

**30. ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ФОРМИРОВАНИЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, НАЗЫВАЕТСЯ**

- 1) бизнесом
- 2) маркетингом
- 3) предпринимательством

**4) менеджментом**

Правильный ответ: 4

УК-6.1

**31. ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ФОРМИРОВАНИЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, НАЗЫВАЕТСЯ**

**1) менеджментом**

- 2) бизнесом
- 3) маркетингом
- 4) предпринимательством

Правильный ответ: 1

ОПК-1.1

## 32. ЦЕЛЮ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ

- 1) научно обоснованное планирование и анализ деятельности учреждения
- 2) руководство выполнением решений

### 3) целенаправленное и эффективное использование ресурсов

- 4) обеспечение ресурсами, подготовка документов и организация работы учреждения

Правильный ответ: 3

УК-3.1

## Рефераты

### Критерии оценки для оценочного средства: Рефераты

Показатель оценки результатов обучения	Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания
Выполнены все требования к написанию и защите реферата. Содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике, реферат имеет чёткую композицию и структуру, в тексте отсутствуют логические нарушения в представлении материала, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция. Сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём. Реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата. Корректно оформлены и в полном объёме представлены список использованной литературы и ссылки на использованную литературу в тексте реферата. Отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте. Соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой.	Повышенный	5 - "отлично"
Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. Имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объём реферата. Содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике, реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания реферата, но есть погрешности в техническом оформлении. Реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата. В полном объёме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении, корректно оформлены и в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата. Отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте. На дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. В целом обучающийся подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.	Базовый	4 - "хорошо"

<p>Имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема освещена лишь частично, допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы. во время защиты отсутствует вывод. Есть погрешности в техническом оформлении. Не в полном объеме представлен список использованной литературы, есть ошибки в оформлении, некорректно оформлены или не в полном объеме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата. Есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте, отсутствуют факты плагиата. Обучающийся подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой, на минимально допустимом уровне.</p>	<p>Пороговый</p>	<p>3 - "удовлетворительно"</p>
<p>Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, в тексте реферата есть логические нарушения в представлении материала. Есть погрешности в техническом оформлении. Допущены грубые ошибки в ответах. Не в полном объеме представлен список использованной литературы, есть ошибки в оформлении, некорректно оформлены или не в полном объеме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата. Есть частые орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте, присутствуют факты плагиата. Обучающийся не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</p>	<p>-/-</p>	<p>2 - "неудовлетворительно"</p>

№ п/п	Темы рефератов	Компетенции
1	СТЕР-анализ окружения медицинской организации	ОПК-1.1
2	Особенности организационной культуры медицинской организации	ОПК-2.2
3	Управление знаниями в медицинской организации	ОПК-2.2
4	Оценка внутренней среды медицинской организации	УК-3.1
5	Особенности организационной структуры медицинской организации	ПК-3.4
6	Лидерство и администрирование в медицинской организации	УК-6.1
7	Организационное поведение	ОПК-1.1
8	Информационные технологии в деятельности медицинской организации	ОПК-2.2
9	Управление изменениями в медицинской организации	ОПК-5.1
10	Управленческие компетенции руководителя медицинской организации	ОПК-1.1