

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"ПРИВОЛЖСКИЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор по учебной работе**

**Богомолова Е.С.**

«*Е.С. Богомолова*» 2018 г

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Дисциплины по выбору «Менеджмент в здравоохранении»**

**направление подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело  
направленность Общественное здоровье и здравоохранение**

**Квалификация выпускника:  
Исследователь. Преподаватель-исследователь**

**Форма обучения:  
заочная**

**Н. Новгород  
2018**

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело высшего образования, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «03» сентября 2014г. №1199.

**Составители рабочей программы:**

Кочкурова Елена Адольфовна, доцент, к.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и медицинского права.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики, менеджмента и медицинского права. Протокол № 1, от «28» 08 2018 года.

Заведующий кафедрой, д.м.н., доцент  Поздеева Т.В.  
«28» 08 2018г.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий аспирантурой  Московцева О.М.  
«10» сентября 2018г.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы

**1.1 Целью освоения дисциплины** является подготовка квалифицированного специалиста, обладающего системой универсальных и профессиональных компетенций, способного и готового использовать современные методы управления и организации в рамках научно-исследовательских и научно-педагогических работ в сфере здравоохранения.

Цель освоения дисциплины: участие в формировании у обучающихся следующих универсальных и профессиональных компетенций:

- Способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1);

- Способность и готовность к разработке научных проблем экономики, планирования, нормирования труда медицинских работников, финансирования здравоохранения, менеджмента и маркетинга, к исследованию медико-социальных и этических аспектов деятельности медицинских работников (ПК-6).

### **Задачи дисциплины.**

1. Формирование организационно-управленческих знаний и навыков, необходимых в современной практике управления учреждениями здравоохранения;
2. Формирование навыков разработки и принятия управленческих решений, оценки эффективности их реализации;
3. Формирование знаний и навыков эффективного управления человеческими ресурсами и организации работы исполнителей;
4. Формирование знаний и навыков стратегического планирования деятельности организаций здравоохранения;
5. Формирование навыков разработки методического обеспечения для преподавания управленческих дисциплин.

В результате освоения дисциплины аспирант должен:

**Знать:** основные функции и принципы современной практики управления учреждениями здравоохранения; особенности формирования организационной структуры и эффективных коммуникаций в деятельности организаций здравоохранения; особенности стратегического, тактического и оперативного планирования деятельности организаций здравоохранения; технологии и методы принятия и реализации управленческих решений в условиях определённости, неопределённости и риска и конфликтных ситуациях; процесс и методы управления человеческими ресурсами в организации здравоохранения;

**Уметь:** выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать и систематизировать свою научно-исследовательскую и научно-педагогическую работу в сфере здравоохранения; формулировать задачи по реализации организационно-управленческих функций, организовывать работу исполнителей; определять возможности осуществления изменений и нововведений в деятельности организаций здравоохранения; выбирать методы и технологии принятия управленческих решений в зависимости от различных условий и оценивать эффективность их реализации; выбирать стратегические направления развития в деятельности организаций здравоохранения;

**Владеть:** навыками сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками выбора методов и средств решения задач исследования; навыками проведения структурно-организационных преобразований, направленных на оптимизацию использования материально-технических, финансовых, кадровых и иных ресурсов, повышение качества, доступности и эффективности медицинской помощи, навыками подготовки теоретического и практического материала для методического обеспечения при преподавании управленческих дисциплин.

## 1.2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Менеджмент в здравоохранении» включена в программу в качестве дисциплины по выбору. Дисциплина базируется на знаниях, имеющихся у аспирантов после получения высшего профессионального образования по направлениям подготовки «Лечебное дело», «Медико-профилактическое дело», «Педиатрия», «Стоматология». Для качественного усвоения дисциплины аспирант должен знать общественное здоровье и здравоохранение, медицинскую статистику, экономику здравоохранения, биоэтику, информатику в объеме курса специалитета, уметь пользоваться научной литературой.

## 2. Требования к результатам освоения дисциплины.

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих универсальных (УК) и профессиональных (ПК) компетенций:

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (или ее части)
<b>Универсальные компетенции</b>		
1.	УК-1	Способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях
<b>Профессиональные компетенции</b>		
1.	ПК-6	Способность и готовность к разработке научных проблем экономики, планирования, нормирования труда медицинских работников, финансирования здравоохранения, менеджмента и маркетинга, к исследованию медико-социальных и этических аспектов деятельности медицинских работников

## 2.1 Перечень компетенций и результатов обучения в процессе освоения дисциплины

Компетенция (код)	Результаты обучения	Виды занятий	Оценочные средства
<b>УК-1</b>	<b>Знать:</b> основные методы научно-исследовательской деятельности; <b>Уметь:</b> выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника; <b>Владеть:</b> навыками сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками выбора методов и средств решения задач исследования.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Собеседование, реферат
<b>ПК-6</b>	<b>Знать:</b> теоретические школы менеджмента теории трудовой мотивации, теории лидерства теории принятия управленческих решений, теоретические основы стратегического менеджмента и бизнес планирования. <b>Уметь:</b> осуществлять эффективное управление	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Собеседование, реферат

	<p>развитием и совершенствованием обществен-ного здравоохранения применять управленческие и организационные технологии, разрабатывать и реализовывать управленческие решения.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками проведения структурно-организационных преобразований, направлен-ных на оптимизацию использования материально-технических, финансовых, кадровых и иных ресурсов, повышение качества, доступности и эффективности медицинской помощи</p>		
--	--	--	--

### 3. Содержание дисциплины. Распределение трудоемкости дисциплины

#### 3.1 Содержание дисциплины

№	Наименование раздела	код компетенции	Содержание раздела
1.	Менеджмент в современной системе здравоохранения	УК- 1 ПК-6	Содержание, принципы, свойства и условия эффективного управления. Виды и принципы формирования структур управления в учреждениях здравоохранения. Организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические и правовые методы управления в учреждениях здравоохранения. Прямые, смешанные, обратные и вспомогательные функции управления
2.	Управленческие решения в менеджменте здравоохранения	УК- 1 ПК-6	Организация процесса разработки управленческих решений. Методы принятия и реализации управленческих решений. Разработка и принятие в условиях определенности, неопределённости, риска и конфликтных ситуациях.
3.	Управление трудовыми ресурсами в менеджменте здравоохранения	УК- 1 ПК-6	Кадровая политика в учреждении здравоохранения. Система управления персоналом. Профессиорамма, Этапы и модели трудовой карьеры. Трудовой резерв. Оценка инновационного потенциала персонала медицинского учреждения.
4.	Научная организация труда в сфере здравоохранения	УК- 1 ПК-6	Классификация рабочих процессов и нормирование труда медицинского персонала. Нормы времени и нагрузки в здравоохранении. Методов исследования трудовых процессов. Основные этапы расчета нормативов. Бюджет рабочего времени медицинского персонала.
5.	Особенности стратегического	УК- 1 ПК-6	Стратегическое планирование деятельности учреждений

	управления в здравоохранении		здравоохранения. Выбор стратегии управления персоналом. Стратегии осуществления изменений в учреждениях здравоохранения.
--	------------------------------	--	--

### 3.2 Распределение трудоемкости дисциплины и видов учебной работы по годам

Вид учебной работы	Трудоемкость		Трудоемкость по годам (АЧ)		
	объем в зачетных единицах (ЗЕ)	объем в академических часах (АЧ)	1	2	3
Аудиторная работа, в том числе	<b>0,3</b>	<b>10</b>	-	10	-
Лекции (Л)		<b>2</b>	-	2	-
Семинарские занятия (СЗ)/Практические занятия (ПЗ)		<b>8</b>	-	8	-
Самостоятельная работа аспиранта (СР)	<b>2,7</b>	<b>98</b>	-	98	-
Промежуточная аттестация					
Зачет/Экзамен			-	Зачет	-
<b>ИТОГО</b>	<b>3</b>	<b>108</b>	-	108	-

### 3.3. Разделы дисциплины, виды учебной работы и формы текущего контроля

п/№	№ курса	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной работы (в АЧ)							Оценочные средства
			Л	ЛП	ПЗ	КПЗ	С	СРС	всего	
1.	2	Менеджмент в современной системе здравоохранения	0,25	-	1	-	-	8	9,25	Собеседование, реферат,
2.	2	Управленческие решения в менеджменте здравоохранения	0,5	-	2			30	32,5	разноуровневые задачи и задания, тестовые задания, контрольные вопросы
3	2	Управление трудовыми ресурсами в менеджменте здравоохранения	0,5	-	2			30	32,5	разноуровневые задачи и задания, тестовые задания, контрольные вопросы
4	2	Научная организация труда в сфере здравоохранения	0,5	-	2			10	32,5	тестовые задания, контрольные вопросы

5	2	Особенности стратегического управления в здравоохранении	0,25		1			20	21,25	тестовые задания, контрольные вопросы
		ИТОГО	2	-	8			98	108	

### 3.4. Распределение лекций по семестрам

№ п\п	Наименование тем лекций	Объем в АЧ		
		курс 1	курс 2	курс 3
1.	Менеджмент в современной системе здравоохранения		0,25	
2.	Управленческие решения в менеджменте здравоохранения		0,5	
3.	Управление трудовыми ресурсами в менеджменте здравоохранения		0,5	
4.	Научная организация труда в сфере здравоохранения		0,5	
5	Особенности стратегического управления в здравоохранении		0,25	
	ИТОГО (всего - АЧ)		2	

### 3.5. Распределение тем семинарских/практических занятий по семестрам

№ п\п	Наименование тем практических занятий	Объем в АЧ		
		курс 1	курс 2	курс 3
1.	Исторические силы, новые тенденции и их влияние на менеджмент. Менеджмент как: процесс, аппарат управления, категория людей, вид деятельности, наука и искусство. Функции управления. Методы современного управления в условиях ЛПУ Организационная структура управления. Организационная культура		1	
2.	Организация процесса разработки управленческих решений. Методы принятия и реализации управленческих решений. Разработка и принятие в условиях определенности, неопределённости, риска и конфликтных ситуациях.		2	
3	Кадровая политика в учреждении здравоохранения. Система управления персоналом. Профессиограмма, Этапы и модели трудовой карьеры. Трудовой резерв. Оценка инновационного потенциала персонала медицинского учреждения.		2	
4	Классификация рабочих процессов и нормирование труда медицинского персонала. Нормы времени и нагрузки в здравоохранении. Методов исследования трудовых процессов. Основные этапы расчета нормативов. Бюджет рабочего времени медицинского персонала.		2	
5	Сущность и содержание стратегического менеджмента в здравоохранении. Бизнес-планирование деятельности учреждений здравоохранения в современных условиях Стратегическая устойчивость ЛПУ и ее составляющие. Стратегии осуществления изменений в учреждениях здравоохранения.		1	
	ИТОГО		8	

### 3.6. Распределение самостоятельной работы (СР) по видам

№ п/п	Форма СР	Вид СР	Код компетенции	Трудоемкость, а.ч.
	Внеаудиторная	Работа с литературными и интерактивными источниками информации.		20
		Написание рефератов.		20
		Подготовка к контрольным вопросам		20
		Решение разноуровневых задач и заданий		20
		Работа с электронными образовательными ресурсами, размещенными на образовательном портале Академии.		9
		Подготовка к тестированию.		9
	ИТОГО (всего - АЧ)			<b>98</b>

## 4. Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины

### 4.1. Формы текущего контроля и промежуточной аттестации, виды оценочных средств

№ п/п	№ курса	Формы контроля	Наименование раздела дисциплины	Оценочные средства		
				Виды	Кол-во вопросов в задании	Кол-во независимых вариантов
1	2	3	4	5	6	7
1.	2	Контроль освоения темы	Менеджмент в современной системе здравоохранения	Тестовые задания Контрольные вопросы Разноуровневые задачи и задания Рефераты	10 10 6 14	При проведении компьютерного тестирования количество независимых вариантов не ограничено
2.	2	Контроль освоения темы	Управленческие решения в менеджменте здравоохранения	Тестовые задания Контрольные вопросы Разноуровневые задачи и задания	10 10 6	При проведении компьютерного тестирования количество независимых вариантов не ограничено
3.	2	Контроль освоения темы	Управление трудовыми ресурсами в менеджменте здравоохранения	Тестовые задания Контрольные вопросы Разноуровневые задачи и задания	10 10 6	При проведении компьютерного тестирования количество независимых вариантов не ограничено
4.	2	Контроль освоения темы	Научная организация труда в сфере здравоохранения	Тестовые задания Контрольные вопросы	10 10	При проведении компьютерного тестирования количество

						независимых вариантов не ограничено
5.	2	Контроль освоения темы	Особенности стратегического управления в здравоохранении	Тестовые задания Контрольные вопросы	10 6	При проведении компьютерного тестирования количество независимых вариантов не ограничено

*\*формы текущего контроля: контроль самостоятельной работы аспиранта, контроль освоения темы; формы промежуточной аттестации: зачет, экзамен*

## 4.2. Примеры оценочных средств

### 4.2.1. Контрольные вопросы.

1. Раскройте основные характеристики понятий «управление», «менеджмент» и «менеджер».
2. Исходя из определения понятия «менеджмент», предложите формулировки производственного, инновационного, кадрового, маркетингового, информационного менеджмента.
3. Чем обусловлено многообразие подходов к определению содержания менеджмента?
4. Каково значение научного подхода в менеджменте?
5. Какие сферы деятельности системы управления являются приоритетными в школе классического менеджмента, судя по ее основным принципам?
6. Какова роль и значение подхода человеческих отношений в формировании менеджмента?
7. Каковы основные принципы и содержание школы науки управления (количественного подхода)?
8. Охарактеризуйте процессный, системный, ситуационный подходы к управлению?
9. Чем вызвана необходимость формирования новой системы взглядов на управление в конце XX века?
10. Что общего между управлением и искусством?
11. На чем основано утверждение о том, что управление является наукой?
12. Что представляют собой функции управления и чем определяется их состав?
13. Какими важнейшими качествами должен обладать менеджер высшего звена?
14. Почему руководителю необходим комплексный взгляд на вещи?

### 4.2.2. Разноуровневые задачи и задания

*Задание 1. Проведите самоанализ по следующим вопросам*

1. В критических ситуациях провожу в своем коллективе исследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
2. В работе коллектива используются стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.
4. Тщательно планирую работу аппарата управления.
5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения заданий.
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением или учреждением.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения организационных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

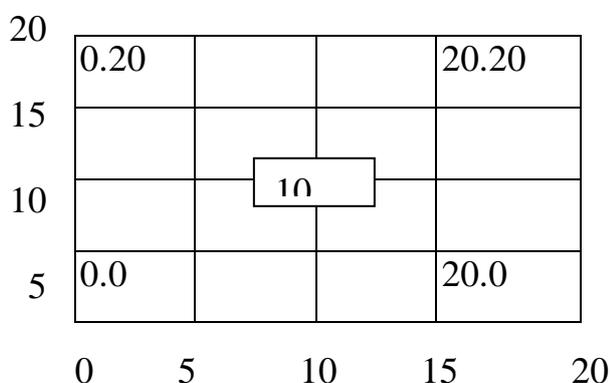
9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их.
10. Мне как руководителю приходится идти на организацию в коллективе работ по выходным дням и сверхурочно.
11. Для обеспечения контроля над выполнением заданий и исполнения дисциплины требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается на конечных результатах.
13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе деловой этикет. Тrequю его соблюдения от подчиненных.
15. Планирую служебный рост работников так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в управлении достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима.
17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.
18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.
20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель я реализую долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство влияния на подчиненных и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные могут высказывать свои мнения и оказывать практическое влияние на производственный процесс.
26. В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).
27. Читаю книги и слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат и др.).
30. Результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
33. Тrequю от подчиненных точных обоснований при формировании планов и мероприятий.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных по поддержанию высокого темпа и качества их работы.
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

*Ключ к анализу*

1. В вашем опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.
2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций нашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
3. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» — Р или «никогда» — Н.
4. Также поставьте по единице рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» — С или «часть» — Ч.
5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.
6. Подсчитайте количество обведенных единиц:  $L = \underline{\hspace{2cm}}$
7. Подсчитайте количество не обведенных единиц  $\Pi = \underline{\hspace{2cm}}$
8. Нанесите полученные значения  $L$  и  $\Pi$  на соответствующие оси графика (см. рисунок); проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

**L**



**Π**

9. Вычислите затем значения:

$$C_L = L \times 5 = \underline{\hspace{2cm}};$$

$$C_\Pi = \Pi \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}.$$

**Задание 2**

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем • другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

**Задание 3** Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос.

Ситуация №1. Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд ЛПУ Вашего города. Вы звоните в ЛПУ, опубликовавшем объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить

нужные сведения об учреждении, но секретарь не дает Вам полную информацию о фирме, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите:...

Ситуация № 2. Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом.

Как вы поступите?

Ситуация № 3. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет.

Как Вы поступите?

#### Задание 4

На основе наиболее доступных для вас методов получения исходной информации выявите пять наиболее весомых технологических, финансовых и трудовых факторов риска в деятельности медицинского учреждения, и постройте профиль риска на основе таблицы.

Проанализируйте построенный профиль риска, определите факторы риска, имеющие самый высокий показатель риска, и предложите антирисковые мероприятия.

Таблица- Факторы и показатели риска .....предприятия

№ п\п	Фактор риска	Весовой коэффициент фактора риска $w_i$	Степень возможного проявления риска $\lambda_i$	Показатель риска $R_i = w_i \cdot \lambda_i$

#### Алгоритм работы с практическим заданием

- 1) Определите перечень возможных для данной организации факторов риска
- 2) Каждому из выбранных факторов риска экспертным путем (экспертами будите выступать Вы) присваивается весовой коэффициент  $w_i$ , (сумма весов по функциональной группе факторов обычно принимается равной единице. Наиболее значимый фактор риска, который может очень сильно влиять на качество предоставления услуг имеет наибольший вес).
- 3) Затем для каждого фактора риска определяется (также экспертным путем) степень возможности его появления  $\lambda_i$  (т.е. как часто встречается этот фактор в повседневной деятельности. Степень возможности появления риска может определяться от 1 до 10, причем 10 ставиться, когда риск имеет место быть почти каждый день, 1- когда риск возможен крайне редко).
- 4) Перемножив по каждому фактору риска оба показателя - веса и вероятности появления, получим показатель риска для каждого фактора.

Показатель риска  $R_i$  для каждого фактора определялся:

$$R_i = w_i \cdot \lambda_i$$

где,  $w_i$  - весовой коэффициент фактора риска;

$\lambda_i$  - степень возможного проявления риска.

- 5) После этого остается построить зависимость "показатель риска-фактор риска".
- 6) Для факторов риска с наибольшим показателями разрабатываются адекватные антирисковые мероприятия.

**Задание 5.** На основе рационального метода разработки и принятия решений:

1. Проведите классификацию проблемной ситуации по масштабам действия, причинам возникновения, содержанию, степени сложности, временному признаку.
2. Оцените влияние факторов внешней среды, которые могут повлиять на разработку и реализацию управленческого решения (потребители, партнеры, конкуренты, кредиторы, рекламные агентства, органы сертификации и др.)
3. Оцените влияние факторов внутренней среды, которые могут повлиять на разработку и реализацию управленческого решения (кадровые, коммерческие, или маркетинговые, или рекламные, или логистические, или товароведные факторы).
4. Постройте дерево целей (главная цель, специфические цели, частные цели).
5. Определите ограничения внутри которых следует принять и реализовать решение (временные, ресурсные, правовые и т.д)
6. Определите критерии оценки альтернативных вариантов решения (исполнимость, рискованность, время, стоимость, дополнительные выгоды)
7. Предложите альтернативные варианты решения проблемной ситуации (не менее двух).
8. На основе бального метода оценки альтернатив выберите наилучшую альтернативу.
9. Опишите пути реализации принятого управленческого решения.
10. Опишите персональную ответственность исполнителей за процесс реализации управленческого решения

**Задание 6.** Изучите представленную ситуацию:

Вариант 1. Предположим, Вы заведующий одним из отделений клинической больницы. В Вашем подразделении сложилась неблагоприятная ситуация, связанная с отсутствием ответственности исполнителей за выполнение Ваших поручений.

*Вопросы для анализа:*

1. Кто ответственен за сложившуюся неблагоприятную ситуацию?
2. Кто уполномочен принимать решение в данной ситуации?
3. Какие альтернативные варианты решения данной проблемной ситуации вы можете предложить?(не менее двух)
4. Дайте оценку альтернативных вариантов решения (исполнимость, рискованность, время, стоимость, дополнительные выгоды)

**Задание 7.** Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду медицинской организации, и проранжируйте факторы (от наиболее важных к наименее важным) влияющие на разработку и принятие управленческих решений в процессе оказания платных медицинских услуг.

Алгоритм работы с заданием ( ситуационной задачей)

1. Прочитайте текст практического задания (ситуационной задачи) и осмыслите его.
2. Составьте план ответа на поставленный вопрос.
3. Письменно или устно изложите ваше мнение по смыслу заданного вопроса.

**Задание 8.** На основе метода компенсации риска с использованием построения «дерева решений» оцените рискованности нового проекта в ниже представленной ситуации.

Главному врачу ЛПУ нужно принять решение о целесообразности приобретения компьютерного томографа устаревшей модели М1, либо современной модели М2. Компьютерный томограф М2 более технологичен: он имеет большую разрешающую способность, повышающую возможности диагностики заболеваний у пациентов, хорошее быстродействие, что обеспечивает больший доход от большего числа обследованных

больных. Вместе с тем он более дорогой и требует относительно больших накладных расходов при эксплуатации (табл).

Расходы на эксплуатацию компьютерного томографа

Модель	Постоянные расходы, у.е.	Операционный расход на одного пациента, у.е.
M1	15000	20
M2	21000	24

**Задание 9.** Необходимо принять управленческое решение по организации в лаборатории диагностического центра подразделения для проведения радиоиммунного анализа на основе следующей информации.

Организация в рамках клинической лаборатории подразделения для проведения радиоиммунного анализа (РИА) требует оборудования специализированных помещений:

- хранилища для РИА-наборов и радиоактивных отходов;
- комнаты, оснащенной отдельной вентиляцией, для работы с РИА-наборами;
- помещения для центрифугирования;
- моечной;
- «чистой» комнаты для переодевания сотрудников.

Площади помещений должны соответствовать СНиП 2.08.02-89 и «Пособию по проектированию учреждений здравоохранения». Нормативная документация и организация работы должны быть выполнены в соответствии с ОСПОРБ-99, НРБ-99, с соблюдением требований федеральных законов «О радиационной безопасности населения» № 3-ФЗ от 09.01.96 г. и «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» № 52-ФЗ от 30.03.99 г. РИА-подразделение должно иметь санитарно-эпидемиологическое заключение на право работы с источниками ионизирующего излучения (И И И), оформляемое Роспотребнадзором, а также лицензию Госатомнадзора на право работы с И И И и хранения радиоактивных отходов.

Сотрудники лаборатории, работающие в РИА-блоке, не должны иметь медицинских противопоказаний к работе с И И И и им должен проводиться индивидуальный дозиметрический контроль.

Подготовка помещений, их оснащение оборудованием потребует значительных организационных и финансовых затрат. Кроме того, для РИА-метода важно формирование стационарного потока сывороток от пациентов. Чтобы лаборатория работала стабильно, требуется постоянное проведение технических и организационных мероприятий. К таким мероприятиям можно отнести: штрих-кодирование проб, дифференцирование направлений на анализ по гормонам, внедрение компьютерных программ, обеспечивающих электронный обмен информацией между поликлиническим и лабораторным отделами диагностического центра, приобретение автомата для аликвотирования сывороток.

**Задание 10** Проанализируйте ситуацию. Заместитель главного врача, минуя заведующего педиатрическим отделением, дает срочное задание врачу-педиатру, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Заместитель главного врача и заведующий педиатрическим отделением считают свои задания неотложными.

*Задание для анализа:* Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения и обоснуйте его.

А - Не оспаривая задания зам. главного врача, зав. отделением может (должен) предложить врачу-педиатру отложить выполнение текущей работы;

Б - Все зависит от того, насколько для зав. отделением авторитетен зам. главного врача;

В - Зав. отделением может (должен) выразить врачу-педиатру свое несогласие с заданием зам. главного врача, и предупредить его, что впредь в подобных случаях будет отменять задания, поручаемые без его согласия;

Г - Зав. отделением может (должен) предложить врачу-педиатру выполнять начатую работу, чтобы не страдало, в первую очередь, дело.

**Задание 11.** Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей подразделений медицинской организации о том, как лучше обращаться с подчиненными.

*Вопрос для анализа.* Какая одна из точек зрения Вам понравилась больше всего? Обоснуйте свой ответ.

А. Первый руководитель: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй руководитель: «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий руководитель: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый руководитель: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе является четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

**Задание 12.** Рассчитайте норму нагрузки для врачей при амбулаторном приеме.

Путем проведения фотохронометражных наблюдений было установлено, что среднее время врача терапевтического отделения («чистое» время), затраченное на прием одного больного составляет 7 мин. По данным структуры рабочего времени, полученным также в результате фотохронометражных наблюдений, основная деятельность врача за все время приема занимает 210 мин; вспомогательная - 60 мин, время на кратковременный отдых, личные надобности составляет 7% по отношению к оперативному времени (основная и вспомогательная деятельность).

#### **4.2.3.Примеры тестовых заданий**

**Тесты 1.** Ответов на задание может быть более одного.

##### **1. Менеджмент — это ...**

- а) процесс перевода управляемой системы в заранее заданное состояние;
- б) наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах;
- в) самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленной на достижение определенных организационных целей;
- г) способ, манера общения с людьми.

##### **2. Менеджмент с точки зрения различных подходов рассматривается как**

- а) процесс;
- б) вид деятельности;
- в) науку и искусство;
- г) категорию людей;
- д) орган или аппарат управления;

##### **3. Основные идеи применения научного подхода в менеджменте были разработаны:**

- а) П. Друкером и Р. Уотермененом;

- б) Д. Мак-Грегором и М. Фоллеттом;
  - в) Г. Ганттом и Ф. Гилбретом;
  - г) Ф. Тейлором
- 4. Научная школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»:**
- а) работа менеджера;
  - б) организация труда рабочего;
  - в) отношения между руководителем и рабочими;
  - г) все вышеперечисленное.
- 5. Большой вклад в разработку идей классической школы внесли:**
- а) П. Друкер и Р. Уотермен;
  - б) Д. Мак-Грегор и М. Фоллетт;
  - в) Г. Гантт и Ф. Гилбрет;
  - г) А.Файоль.
- 6. Классическая школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»:**
- а) работа менеджера;
  - б) организация труда рабочего;
  - в) отношения между руководителем и рабочими;
  - г) все вышеперечисленное.
- 7. Основоположителем школы человеческих отношений являлся:**
- а) Ф. Тейлор;
  - б) А. Файоль;
  - в) П. Друкер;
  - г) Э. Майо.
- 8. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»:**
- а) работа менеджера;
  - б) организация труда рабочего;
  - в) отношения между руководителем и рабочими;
  - г) все вышеперечисленное.
- 9. Системный подход в науке о менеджменте позволил:**
- а) исключить научный поиск лучших вариантов решений как панацею от всех болезней;
  - б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
  - в) автоматизировать часть процессов управления;
  - г) широко использовать математические методы в управлении.
- 10. Ситуационный подход в науке о менеджменте позволил:**
- а) исключить научный поиск лучших вариантов решений как панацею от всех болезней;
  - б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
  - в) автоматизировать часть процессов управления;
  - г) широко использовать математические методы в управлении.
- 11. Процессный подход в науке о менеджменте позволил:**
- а) исключить научный поиск лучших вариантов решений как панацею от всех болезней;
  - б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
  - в) автоматизировать часть процессов управления;
  - г) широко использовать математические методы в управлении.

### **Тесты 2.**

1. (да) Метод Делфи позволяет обобщать индивидуальные мнения отдельных экспертов в согласованное групповое мнение.

2. (да). Метод ранжирования удобно применять в случае малого оцениваемых вариантов .
3. (да) Ранжирование альтернатив, сортировка, попарное сравнение экспертные кривые относятся к экспертному оцениванию.
4. (да) Методы экспертных оценок рекомендуется применять в случае когда решаемые проблемы слабоструктурированы и решения применяются в условиях риска и неопределенности
5. (да) Качественные измерения менее строгие и носят субъективный характер.
6. (нет) Результативность метода принятия решения заключается в том , что метод не должен быть сложным и не должен увеличивать степень неопределенности.
7. (да) Метод сравнения - позволяет оценить работу организации, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.
8. (да) Метод цепных подстановок - заключается в получении ряда значений общего показателя путем последовательной замены базовых значений факторов фактическими.
9. (да) Балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных количественных показателей деятельности и с целью выявления их взаимного влияния.
10. (нет) Графический метод – не является средством иллюстрации хозяйственных процессов путем оформления результатов анализа.

#### 4.2.4. Темы рефератов

- 1 .Менеджмент как наука об управлении людьми.
2. Организация процесса мотивации в отечественных организациях.
3. Коммуникации и развитие организации.
4. Природа и классификация функций менеджмента.
5. Методы управления в учреждениях здравоохранения.
6. Сопротивление переменам в учреждениях здравоохранения.
7. Управление стрессами в учреждениях здравоохранения.
8. Власть в управлении в учреждениях здравоохранения.
9. Анализ конкурентной среды учреждения здравоохранения.
10. Стратегии управления персоналом в учреждении здравоохранения.
11. Бизнес- планирование деятельности учреждения здравоохранения.
12. Сетевая организация – организация 21 века.
13. Проблемы распределения прав и ответственности в современной организации.
14. Использование невербальных коммуникаций в работе руководителя.
15. Теоретические основы реинжиниринга современных предприятий.

### 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (печатные, электронные издания, интернет и другие сетевые ресурсы)

#### 5.1. Перечень основной литературы

п/№	Наименование согласно библиографическим требованиям	Кол-во экземпляров	
		в библиотеке	на кафедре
1	2	3	4
1.	Основы менеджмента: учебник/Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 350 с.	<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=507285">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=507285</a>	
2.	Петрова Н.Г. Основы медицинского менеджмента и маркетинга: учебное пособие / Н. Г. Петрова, И. В. Додонова, С.	20	

Г. Погосян. – СПб.: Фолиант, 2013. – 352 с. ISBN 9785939292375.		
---	--	--

### 5.2. Перечень дополнительной литературы

п/№	Наименование	Кол-во экземпляров	
		в библиотеке	на кафедре
1	2	3	4
1.	Основы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для аспирантов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. - 4-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с.- Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=377024">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=377024</a>	10	
2.	Дорошенко, Г. В. Менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / Г. В. Дорошенко, Н. И. Литвинова, Н. А. Пронина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Форум, : ИНФРА-М, 2006. – 160 с. : мяг. – (Профессиональное образование) .	1	

### 5.3. Электронные образовательные ресурсы, используемые в процессе преподавания дисциплины

#### 5.3.1. Внутренняя электронная библиотечная система университета (ВЭБС)

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Количество пользователей
1.	Внутренняя электронная библиотечная система (ВЭБС)	Труды профессорско-преподавательского состава ПИМУ: учебники и учебные пособия, монографии, сборники научных трудов, научные статьи, диссертации, авторефераты диссертаций, патенты.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено

#### 5.3.2. Доступы, приобретенные ПИМУ

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Количество пользователей
1.	БД «Медицина. Здравоохранение (ВПО)» (ЭБС «Консультант студента»)	Учебная литература + дополнительные материалы (аудио-, видео-, интерактивные материалы, тестовые задания) для высшего медицинского и фармацевтического	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и	Не ограничено – до 31.12.2018)

		образования	пароллю	
2.	Электронная библиотечная система «BookUp»	Учебная и научная медицинская литература российских издательств, в т.ч. переводы зарубежных изданий	с компьютеров университета; с любого компьютера, находящегося в сети Интернет по индивидуальному логину и паролю Для чтения доступны издания, на которые оформлена подписка.	Не ограничено – до 31.12.2018
3.	Электронная медицинская библиотека «Консультант врача»	Национальные руководства по всем направлениям медицины, клинические рекомендации, учебные пособия, монографии, атласы, фармацевтические справочники, аудио- и видеоматериалы, МКБ-10 и АТХ, последние публикации в зарубежных журналах с краткими аннотациями на русском языке	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Ограничено (50 доступов) – до 31.12.2018
4.	Электронная справочно-правовая система «Консультант Плюс»	Нормативные документы, регламентирующие деятельность медицинских и фармацевтических учреждений	с компьютеров научной библиотеки	Не ограничено
5.	Отечественные электронные периодические издания	Периодические издания медицинской тематики	с компьютеров университета на платформе НАУЧНОЙ электронной библиотеки eLIBRARY.RU Для чтения доступны издания, на которые оформлена подписка.	Не ограничено – до 31.12.2018
6.	БД Medline Complete	Зарубежная полнотекстовая база статей из научных периодических изданий и сборников медицинской и	с компьютеров университета; с любого компьютера,	Не ограничено – до 31.12.2018

		естественно-научной тематики	находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	
7.	Электронная коллекция издательства Springer	Полнотекстовые научные издания (журналы, книги, статьи, научные протоколы, материалы конференций и др.) по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	с компьютеров университета	Не ограничено – до 31.12.2018
8.	Электронная коллекция «Freedom» на платформе Science Direct	Книги и периодические издания издательства «Elsevier» по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	с компьютеров университета	Не ограничено – до 31.12.2018
9.	БД Scopus	Международная реферативная база данных научного цитирования	с компьютеров университета	Не ограничено – до 31.12.2018
10.	БД Web of Science Core Collection	Международная реферативная база данных научного цитирования	с компьютеров университета; с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено – до 31.12.2018
11.	БД Questel Orbit	Патентная база данных компании Questel	с компьютеров университета	Не ограничено – до 31.12.2018

### 5.3.3. Ресурсы открытого доступа (указаны основные)

№п /n	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа
1.	Основы менеджмента: Учебник/Егоршина А.П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 350 с.- Режим доступа:	Описан менеджмент как: процесс, аппарат управления, категория людей, вид деятельности, наука и искусство. Функции управления.	<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=507285">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=507285</a>
2	Зуб А.Т. Принятие управленческих решений : теория и практика : учебное пособие. - М. : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2013. - 397 с. // Режим доступа:	Описаны методы и модели разработки и принятия управленческих решений, методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.	<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=93775">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=93775</a>
3	Управление персоналом:	Рассматриваются все этапы	<a href="http://znanium.com/catalog">http://znanium.com/catalog</a>

	учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.	управления персоналом: планирование, набор персонала, отбор персонала, адаптация, ротация кадров; обучение персонала, повышение квалификации; оценка трудовой деятельности, прогнозирование.	g.php?bookinfo=339115
--	---	--	-----------------------

#### **5.4. Образовательные технологии в интерактивной форме, используемые в процессе преподавания дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела	Формы занятий с использованием активных и интерактивных образовательных технологий	Трудоемкость (АЧ)
1.	Управленческие решения в менеджменте здравоохранения	Лекция - визуализация	0,5
2.	Управление трудовыми ресурсами в менеджменте здравоохранения	Проблемная лекция	0,5

#### **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

**6.1.** Перечень помещений, необходимых для проведения аудиторных занятий по дисциплине.

1. учебная аудитория

**6.2.** Перечень оборудования, необходимого для проведения аудиторных занятий по дисциплине.

1. Мультимедийный комплекс (ноутбук, проектор, экран)
2. Мультимедийные презентации