

**Т.В.ПОЗДЕЕВА, Е.А.КОЧКУРОВА, В.А.НОСКОВА**

**Практикум  
по дисциплине  
«Основы менеджмента»**

*Учебное пособие*

2020

0

УДК 658(075.8)

Авторы:

**Поздеева Т.В.**, д.м.н, доцент, зав. кафедрой экономики, менеджмента и медицинского права, ПИМУ

**Кочкурова Е.А.**, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики менеджмента и медицинского права, ПИМУ

**Носкова В.А.**, к.м.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и медицинского права, ПИМУ

Рецензенты:

**Филиппов Ю.Н.** – д.м.н., профессор, зав. кафедрой общественного здоровья и здравоохранения Факультета повышения квалификации ФГБОУ ВО «Приволжский исследовательский медицинский университет» Минздрава России.

**Зыкова Т.В.** – к.м.н., доцент Института экономики и предпринимательства Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского

Поздеева Т.В., Кочкурова Е.А. Носкова В.А., Практикум по дисциплине «Основы менеджмента»: учебное пособие/ Т.В. Поздеева– Н. Новгород: Издательство ПИМУ.- 2020- 107 с.

Учебное пособие позволяет студентам закрепить основы современной практики управления организации в сфере здравоохранения; получить навыки формирования организационной структуры, стратегического, тактического и оперативного планирования деятельности организации; освоить технологии и методы управления человеческими ресурсами и процессами; приобрести умения разработки, принятия и реализации управленческих решений и построения эффективных, бесконфликтных коммуникаций. Пособие содержит контрольные вопросы и тестовые задания, кейсы, глоссарий, а также набор практических задач для аудиторной и самостоятельной работы. Материалы пособия интегрируются в учебном процессе с содержанием таких учебных дисциплин как общественное здоровье и здравоохранение, экономика здравоохранения, правовые основы охраны здоровья, педагогика и психология. Пособие предназначено для студентов медицинских вузов.

Рекомендовано ЦМС ПИМУ (протокол № 11, от 21.12 2020 г.)

Рекомендовано ЦМК ПИМУ (протокол № 3, от 11.12 2020 г.)

ПРИСВОЕН ГРИФ ПИМУ

## СОДЕРЖАНИЕ

Предмет дисциплины и методика его изучения	3
Тема 1. Введение в менеджмент	5
Тема 2. Организация как объект управления	10
Тема 3. Функции управления организацией	19
Тема 4. Организационные процессы	28
Тема 5. Лидерство в управлении	36
Тема 6. Управление конфликтами	44
Тема 7. Управление персоналом	51
Тема 8. Управление трудовыми процессами	64
Тема 9. Стратегический менеджмент	73
Примеры решения заданий	87
Глоссарий	92
Список рекомендуемой литературы	106

## **ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИКА ЕГО ИЗУЧЕНИЯ**

Менеджмент – это искусство понимания здравоохранения, как единого целого и умения определять взаимосвязь ее отдельных элементов. Оно заключается в умении создать механизмы, приводящие в движение медицинскую организацию в направлении занятия той ниши, в которой наибольшую потребность испытывает рынок медицинских услуг. Наконец, менеджмент ориентирован на людей и создание таких условий, в которых их профессиональные способности могли быть использованы с максимальной для их личной пользы и реализации целей медицинской организации.

В самой простой форме, менеджмент в здравоохранении – это достижение целей в управлении здравоохранительными процессами посредством эффективного использования человеческих, материальных и медико-технологических ресурсов.

Практикум направлен на реализацию цели освоения дисциплины «Основы менеджмента», которая состоит в формировании у будущего врача всестороннего глубокого понимания природы и сущности спектра отношений управления как определяющего фактора эффективности работы на всех уровнях в организации

Дисциплина «Основы менеджмента» условно делится на девять тем. Первые три темы: «Введение в менеджмент», «Организация как объект управления», «Функции управления организацией» являются наиболее общим и раскрывают объективные законы и закономерности процесса управления. Далее, темы «Организационные процессы», «Лидерство в управлении», «Управление конфликтами» выявляют коммуникационные особенности процесса управления. Темы «Управление персоналом», «Управление трудовыми процессами», рассматривают специфические черты управления современных в условиях функционирования организаций здравоохранения. Тема «Стратегический менеджмент» затрагивает перспективные задачи развития организации. Изучение различных аспектов позволяет раскрыть комплексное понимание современных процессов организационного управления.

Каждая тема содержит рекомендуемые темы докладов-презентаций, вопросы для самоподготовки, практические задания по вариантам, кейсы и тестовые задания.

Все задания, кейсы, задачи, тесты, представленные в практикуме способствуют формированию у обучающихся готовности к работе в команде, к ответственному участию в политической жизни, способности к кооперации с коллегами, умения анализировать значимые события, в том числе в области здравоохранения, навыков решения конфликтных ситуаций,

умения организовать работу исполнителей, принятия ответственных решений в рамках своих профессиональных компетенций.

Наиболее фундаментальные вопросы, необходимые для правильной ориентации во всем курсе дисциплины, рассматриваются на лекциях, которые проводятся по расписанию в соответствующем семестре. Студенту рекомендуется вести конспект лекций и затем использовать его в процессе самостоятельной работы, сопоставляя с материалом учебников и учебных пособий, дополняя конспект ответами на вопросы, не рассмотренные на лекциях.

Для успешного выполнения заданий, представленных в практикуме, следует, прежде всего, изучить лекционный курс и рекомендуемую учебную литературу. В процессе подготовки по каждому отдельному практическому заданию или кейсу рекомендуется составить краткий конспект или тезисы ответов на вопросы, данные для обсуждения, а также выполнить в письменном виде тестовые задания по каждой пройденной теме.

Для проверки усвоения знаний предлагаются эталоны ответов на тестовые задания.

## **1. ТЕМА «ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **1.1. Рекомендуемые темы докладов-презентаций**

1. Великие (зарубежные, отечественные) менеджеры прошлого столетия.
2. Известные современные (зарубежные, отечественные) менеджеры.
3. История развития и особенности современного менеджмента на примере... (любая страна мира, примеры стран Европы, Азии, США, Канады, России).
4. Современные системы и методы управления (на примере Agile, Scrum, Kanban).

### **1.2. Вопросы для самоподготовки**

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?
15. Какие школы менеджмента и почему можно успешно использовать в процессе управления в медицинской организации?

### **1.3. Практические задания**

*Вариант 1*

Определите 10 качеств «плохого», на Ваш взгляд, современного менеджера, запишите эти качества, проранжируйте их и обоснуйте почему они мешают.

Заполните таблицу.

Качества	Ранг (место)	В каких ситуациях данные качества мешают

*Вариант 2*

Определите 10 качеств «идеального», на Ваш взгляд, современного менеджера, запишите эти качества, проранжируйте их и обоснуйте почему они мешают. Заполните таблицу.

Качества	Ранг (место)	В каких ситуациях данные качества мешают

#### **1.4. Кейсы**

**Кейс 1. Качества идеального менеджера.** Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов. Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества. В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых. Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт,

энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье. Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.» В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности. Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании: - понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления; - способность разобратся в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала; - ораторские способности и умение выражать мысли; - владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых; - способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы; - способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру: - умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление; - отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде; - личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность; - отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность. В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований: - знание дела; - здравый смысл; - уверенность в собственных силах; - высокий общий уровень развития; - способность доводить начатое до конца. На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

*Вопросы для работы с кейсом*



1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?
3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

**Кейс 2. «Новое поколение»** По мере старения населения и снижения темпов рождаемости в мире мы придем к тому, что персонал будет состоять из людей разного возраста, а значит, потребуются сегментированный подход к управлению с учетом разнообразных взглядов и потребностей разных поколений. Компаниям для управления различными группами сотрудников необходимо будет использовать гибкие стратегии управления персоналом в том, что касается, например, премирования, должностных обязанностей, профессионального развития, гибких условий работы и т.д. Больше работы будет приходиться на долю виртуального сообщества: сотрудники со всего мира будут объединяться в команды для решения определенной задачи, а по окончании проекта расходиться.

На смену уходящим представителям поколения «беби-бума» и X придут новые динамичные люди поколений Y и Z, которые привнесут в компанию новую рабочую атмосферу и вместе составят «плавильный котел» из навыков, мировоззрений и амбиций. При этом бюрократии станет меньше, поэтому перспективные сотрудники будут ощущать себя хозяевами своего времени и смогут сосредоточить усилия на результатах и продуктивности, а не бумажной волоките и рутинных процессах.

В ближайшие 10 лет представители поколений Y и Z составят половину трудовых ресурсов России. Работодатели осознали, что спрос на молодых специалистов будет все больше возрастать на фоне неуклонного старения нынешних руководителей и высококвалифицированных специалистов, представителей поколения X.

*Вопросы и задания для анализа:*

1. Проанализируйте ниже предлагаемый текст и укажите специфику и ценности поколения Y и Z.
2. Приведите примеры корпоративных программ для студентов и выпускников.
3. Перечислите преимущества и недостатки рекрутмента стажеров и выпускников (graduate recruitment).

### **1.5. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО
  - 1) процесс перевода управляемой системы в заранее заданное состояние
  - 2) наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах
  - 3) самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленной на достижение определенных организационных целей
  - 4) способ, манера общения с людьми
2. МЕНЕДЖМЕНТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК
  - 1) процесс
  - 2) вид деятельности
  - 3) науку и искусство
  - 4) категорию людей
  - 5) орган или аппарат управления
3. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ПРИМЕНЕНИЯ НАУЧНОГО ПОДХОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ:
  - 1) П. Друкером и Р. Уотермененом
  - 2) Д. Мак-Грегором и М. Фоллеттом
  - 3) Г. Ганттом и Ф. Гилбретом
  - 4) Ф. Тейлором
4. НАУЧНАЯ ШКОЛА ИСХОДИТ ИЗ СЛЕДУЮЩЕГО ПОСТУЛАТА: «ЗАЛОГ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ»
  - 1) работа менеджера
  - 2) организация труда рабочего
  - 3) отношения между руководителем и рабочими
  - 4) все вышеперечисленное
5. БОЛЬШОЙ ВКЛАД В РАЗРАБОТКУ ИДЕЙ КЛАССИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ ВНЕСЛИ:
  - 1) П. Друкер и Р. Уотермен
  - 2) Д. Мак-Грегор и М. Фоллетт
  - 3) Г. Гант и Ф. Гилбрет
  - 4) А.Файоль
6. КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА ИСХОДИТ ИЗ СЛЕДУЮЩЕГО ПОСТУЛАТА «ЗАЛОГ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ»
  - 1) работа менеджера
  - 2) организация труда рабочего
  - 3) отношения между руководителем и рабочими
  - 4) все вышеперечисленное
7. ОСНОВОПОЛОЖНИКОМ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ЯВЛЯЛСЯ
  - 1) Ф. Тейлор
  - 2) А. Файоль
  - 3) П. Друкер
  - 4) Э. Майо

8. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ИСХОДИТ ИЗ СЛЕДУЮЩЕГО ПОСТУЛАТА «ЗАЛОГ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ»

- 1) работа менеджера
- 2) организация труда рабочего
- 3) отношения между руководителем и рабочими
- 4) все вышеперечисленное

9. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В НАУКЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ ПОЗВОЛИЛ

- 1) исключить научный поиск лучших вариантов решений как панацею от всех болезней
- 2) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
- 3) автоматизировать часть процессов управления
- 4) широко использовать математические методы в управлении

10. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В НАУКЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ ПОЗВОЛИЛ

- 1) исключить научный поиск лучших вариантов решений как панацею от всех болезней
- 2) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
- 3) автоматизировать часть процессов управления
- 4) широко использовать математические методы в управлении

11. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В НАУКЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ ПОЗВОЛИЛ

- 1) исключить научный поиск лучших вариантов решений как панацею от всех болезней
- 2) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
- 3) автоматизировать часть процессов управления
- 4) широко использовать математические методы в управлении

12. ВЫБЕРИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ

- 1) линейный руководитель старше функционального, поэтому тол он принимает решения
- 2) функциональный руководитель старше линейного, так как имен он отвечает за все, что происходит в его сфере деятельности
- 3) линейные и функциональные руководители работают на одном уровне, просто разделены их полномочия
- 4) все зависит от ситуации

## 2. ТЕМА «ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»

### 2.1. Рекомендуемые темы докладов-презентаций

1. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность учреждений системы здравоохранения в современных условиях.
2. Особенности формирования организационной структуры лечебно-профилактических учреждений.

3. Особенности централизованного и децентрализованного управления в лечебно-профилактических учреждениях.
4. Уровни управления в системе здравоохранения.
5. Управление неформальной организацией
6. Организационная культура в лечебно-профилактических учреждениях.

## **2.2. Вопросы для самоподготовки**

1. Сформулируйте миссию, философию вашей организации и определите основные стратегические направления совершенствования деятельности.
2. По каким основным направлениям формулируются цели ЛПУ, и каким требованиям должны удовлетворять намеченные цели?
3. По каким основным критериям классифицируются организации?
4. Раскройте содержание среды окружения организации здравоохранения.
5. Охарактеризуйте основные элементы внутренней среды медицинской организации, их роль и степень влияния на процесс управления.
6. В чем состоят особенности открытой системы здравоохранения? Может ли она преобразоваться в закрытую систему?
7. Раскройте достоинства и недостатки различных типов организационных структур.
8. Изобразите структуру вашей организации. Какими преимуществами она обладает?
9. Какие факторы оказывают влияние на формирование того или иного типа организационной культуры?
10. Охарактеризуйте организационную культуру медицинского учреждения.
11. Перечислите возможные причины вступления человека в неформальную группу.
12. Как и в какой степени влияют неформальные взаимоотношения в группе на процесс профессиональной деятельности?
13. Что может сделать менеджер для эффективного управления неформальной организацией?

## **2.3. Практические задания**

**Задание 1.** Ознакомьтесь с примерами миссий известных зарубежных и отечественных компаний, относящихся к различным сферам деятельности.

*Вариант 1.*

—Майкрософт Microsoft – Дать возможность каждому реализовать свои возможности и весь потенциал.

—Lenovo Леново – Работаем для тех, кто действует. Английский вариант For those who do! Вдохновлять людей и стать одной из лучших мировых компаний.

—General Electric – Помогаем решать задачи и проблемы каждого отдельного человека и компаний.

—BMW BMW Group – предоставить нашим клиентам продукцию и услуги премиального уровня качества.

- Сони Sony – Не останавливаться в творчестве и инновационных разработках для создания качественных и инновационных продуктов.
- Intel – Производить компьютерные и инновационные продукты и технологии для повышения уровня жизни людей.
- Икея ИКЕА – Совершенствование ежедневной жизни каждого человека.
- Гугл Google – сделать легко доступной пользователям информацию по всему миру.
- Адидас Adidas – Важны пожелания спортсменов и удовлетворение их потребностей, чтобы создать лучшую качественную обувь и стать брендом №1.
- Скайп Skype – Организовать удобное онлайн-общение людей, создать качественную связь.
- Coca-cola Кока-кола – привнести в мир оптимизм и хорошее настроение с помощью напитков кока-колы.
- Миссия Mary Kay – Помочь женщинам стать красивее, укрепить уверенность в себе для реализации всех устремлений в работе и личной жизни.
- Gillette – Предоставить клиентам лучшие средства для бритья, мытья, гигиены для отличного самочувствия каждый день.
- «Vision Trainings» – Мы развиваем компании, влияющие на будущее!
- Миссия ОАО «Сбербанк России» – предоставить услуги, дающие ощущение уверенности и надежности, помочь реализовать мечты.
- «Аэрофлот» – Мы даем нашим клиентам возможность преодолевать расстояния, добиваться успеха в бизнесе, видеть мир, расширять кругозор, поддерживать связь с дорогими и близкими людьми.
- Yandex Яндекс – помочь пользователям интернета достичь поставленные цели, осуществить задачи, найти необходимую информацию.
- Компания Мегафон – МегаФон помогает преодолеть барьеры, способствует интеграции людей и стран.
- Миссия фирмы Reyter (Рейтер). Миссия данной компании следующая «Оказание услуг компаниям, руководство которых стремится улучшить систему управления в компании. Нашей главной целью является удовлетворить потребности наших клиентов».
- Миссия компании Аптечная сеть «36,6», Мы посвящаем себя поискам инноваций в области фармацевтики, предметов ухода за больными людьми и животными, для формирования более здорового, более счастливого и долгоживущего человечества.
- Миссия РКБ им. Н.А. Семашко. Мы сохраняем здоровье и жизни людей, внедряя новые технологии, следуя традициям и принципам гуманности, качества, безопасности
- Юнилевер Unilever – помогаем получать удовольствие от жизни, предлагая клиентам качественные товары гигиены и продукты питания.

*Вариант 2.*

1. Миссия наиболее популярной в настоящее время компании Apple Computer (Эппл), звучит следующим образом "Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире".
2. Миссия компании Eastman Kodak (Истмэн Кодак) следующая «добиться мирового лидерства в области формирования электронных изображений».
3. Enter Энтер – Помогаем ценить настоящее. С любовью и честно.
4. Миссия компании Ford – удовлетворить потребности клиентов, изготавливая качественные грузовики и легковые автомобили, предлагая современные продукты, минимизируя время вывода на рынок новых моделей, повышая производительность труда и оптимизируя производственные процессы, улучшая контакты с сотрудниками организации, с поставщиками, дилерами, а также с профсоюзами.
5. Харли-Давидсон Harley-Davidson – Производить такие мотоциклы, чтобы реализовать самые смелые мечты наших клиентов.
6. Фирма Ксерокс (Херох) – движение от копировальных аппаратов и техники к компании будущего.
7. Компания Найк Nike владеет истиной, и она не ограничивается одними кроссовками, истина заключается в том, куда эти продукты тебя приведут.
8. Миссия Umbro – Открываем для людей интересный и увлекающий мир футбола.
9. The Bank of New York Банк НьюЙорка – Мы помогаем партнерам и клиентам добиваться успеха на финансовых рынках за счет надежности и качества предоставляемых услуг.
10. Фейсбук Facebook – Объединить людей, помочь каждому легко находить общение с другими людьми, делиться своими переживаниями, идеями, мыслями.
11. Ютуб YouTube – Обеспечение самого легкого и удобного доступа к видео-роликам и создать возможность для людей показывать друг другу различные видео.
12. Твиттер Twitter – Мгновенное объединение людей по всему земному шару.
13. McDonald's Макдоналдс – Стать любимым местом для клиентов, основываясь на принципах культуры обслуживания, чистоты, доступности и качества.
14. Нестле Nestle – Улучшить жизни наших клиентов, предлагая им качественные продукты, изготовленные с помощью самых современных технологий.
15. Данон Danone – Предоставить людям качественные и вкусные продукты питания.
16. Пепси Pepsi – стать лучшим производителем напитков в мире, основываясь на понятиях справедливости, честности и последовательности.
17. Компания Ростелеком – Расширяем возможности, улучшаем жизни наших клиентов.

18. ПАО «Газпром» – достижение наиболее сбалансированного и эффективного газоснабжения потребителей Российской Федерации, осуществление с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

19. Миссия «Альфа-Банк» звучит следующим образом "Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая Вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания".

20. Миссия Медицинского центра "Панацея" заключается в предоставлении медицинских услуг высокого качества пациентам любого возраста в максимально комфортных для них условиях, в удобное время.

*Вопросы к заданию*

1. Оцените предложенные варианты миссий, выберите наиболее удачную и наименее удачную миссии.

2. Сформулируйте наиболее часто встречающиеся в предложенных миссиях понятия, отражающие цели и ценности предприятия.

3. Ознакомьтесь с дополнительной информацией.

У миссии есть 4 стороны

—рынок — какую позицию занимает компания и какую хочет занять, в чем ее стратегия, кто конкуренты;

—идеология — какую философию исповедует компания, основные положения корпоративной культуры;

—деньги — тут про прибыль как цель компании, на какие показатели она хочет выйти;

—благо — как компания меняет жизнь общества.

4. Проанализируйте, является ли каждая из представленных миссий объемной, отражающей все аспекты или нет? Заполните таблицу по аналогии с примером

Компания	Аспекты, отраженные в миссии компании			
	рынок	идеология	идеология	благо
(пример) Аптечная сеть «36,6»	Включает (ключевой)	включает	-	-

**Задание 2.** Разработайте миссию для самостоятельно выбранной Вами медицинской организации, последовательно проходя все этапы.

*Этапы разработки миссии*

*I. Определяем тип миссии, который подходит Вашей компании (кратко описать каждую сторону (аспект) миссии. У миссии есть 4 стороны рынок, идеология, деньги, благо (см. пояснения к заданию 1, вопросу 3)*

Желательно придумать миссию объемную, отражающую все 4 аспекта, но хорошо бы сделать упор на один, ключевой.

*II. Собираем «скелет» миссии.* Это этап брейншторма, сбора всех идей и ответов на максимальное количество вопросов. Примерный список

вопросов (письменно дайте ответы на данные вопросы, оформите в виде таблицы).

- Что делает компания?
- В какой области она работает?
- Какие проблемы клиентов мы решаем?
- К чему мы стремимся в долгосрочной перспективе?
- Какая наша цель в финансовом плане?
- Какими методами мы достигаем целей?
- В чем принципы, ценности и философия компании?
- Как мы транслируем эти ценности?
- Что полезного мы приносим и кому?
- Как наше наследие изменит мир?
- Почему для нас это важно?

### *III. Оттачиваем формулировку и обобщаем.*

Мы собрали информацию, многое поняли в процессе. Теперь нужно отредактировать, выделить главное, убрать избыточное и второстепенное. Подгоняем миссию к формату краткой речи, которую вы могли бы произнести при приветствии новых клиентов, партнеров, сотрудников. Расскажите в паре абзацев или одном предложении о том, ради чего вы работаете, что вас вдохновляет, к каким целям стремитесь. Готовый текст, который, что называется, «ни убавить, ни прибавить», отшлифуйте стилистически, но не выкидывая смысла.

**Задание 3.** Опишите основные признаки проявления организационной культуры. Для организаций различного рода деятельности приведите примеры по каждому признаку. Какой тип организационной культуры, на ваш взгляд, наиболее приземлен для данных организаций. Заполните таблицу

Признак проявления организационной культуры	Медицинский Центр	Фармацевтическая компания	Стоматологическая клиника	Санаторно-курортный комплекс

### **Задание 4.**

#### *Вариант 1*

Проведите анализ организационной структуры управления Городской больницей №5 .

#### *Вариант 2*

Проведите анализ организационной структуры управления Детской специализированной психоневрологической больницей №2 .

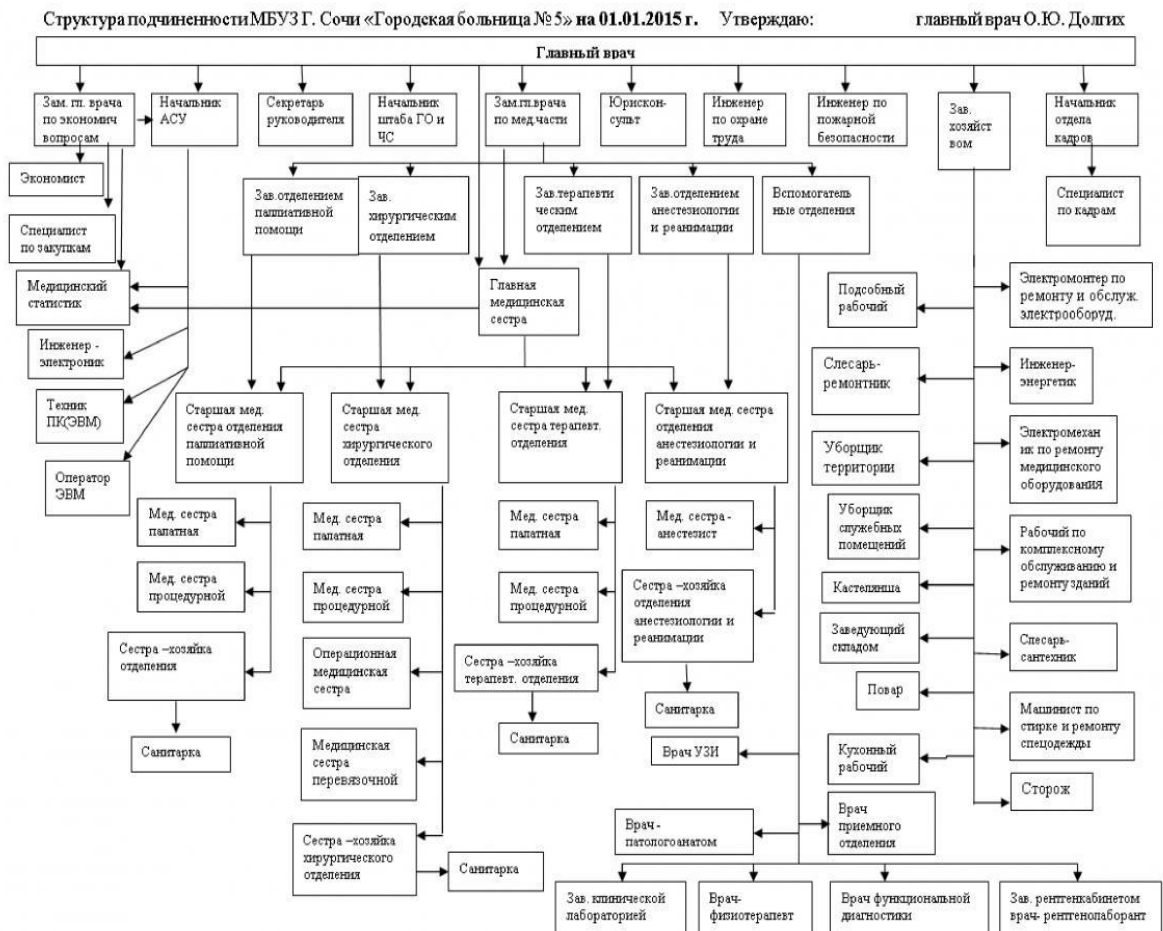
#### *Используйте следующий план анализа*

- 1) определите вид организационной структуры;



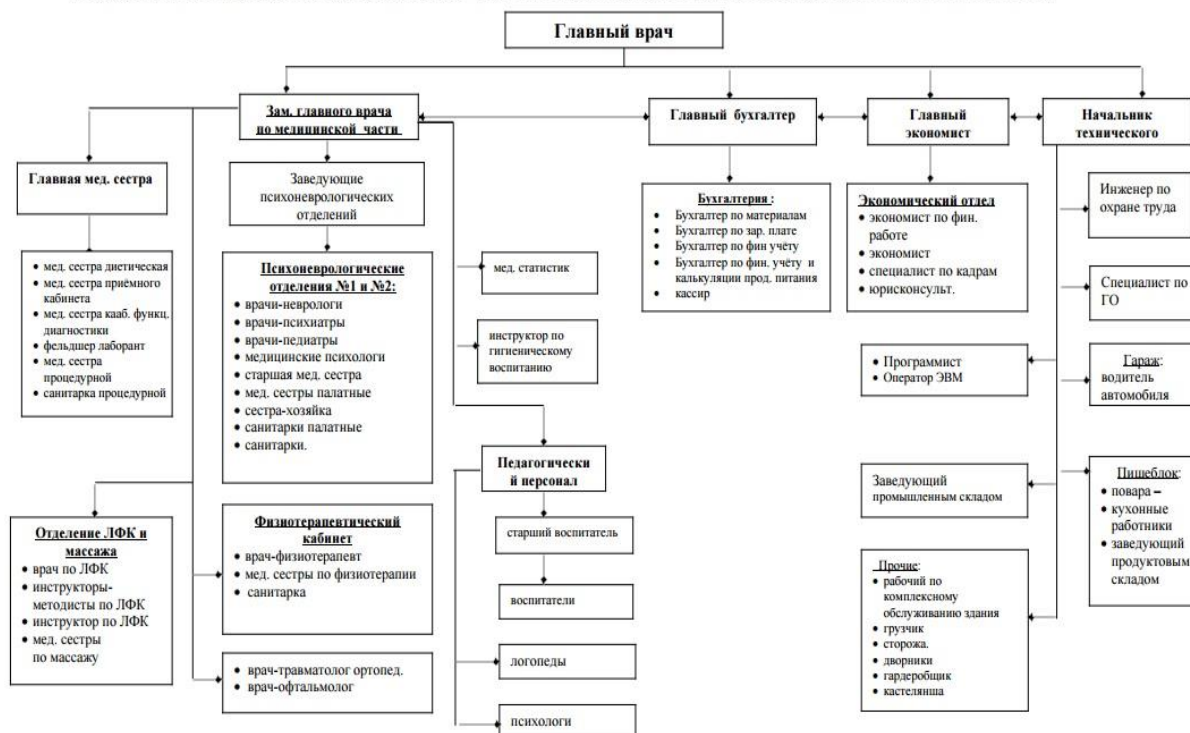
- 2) определите количество уровней управления и приведите примеры руководителей для каждого уровня управления;
- 3) приведите примеры линейных и функциональных руководителей;
- 4) приведите пример вертикального и горизонтального разделения труда;
- 5) проверьте, нет ли двойного подчинения или дублирования функций;
- 6) сделайте выводы о достоинствах и недостатках организационной структуры.

*Вариант 1*



*Вариант 2*

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**  
государственного учреждения здравоохранения «Детская специализированная психоневрологическая больница № 2»



**Задание 5.** Заполните свободные графы табл.

Характеристика	Формальная организация	Неформальная организация
Центральный орган организации		
Цели, задачи		
Иерархия, структура		
Контроль		
Ответственность		

### 2.4. Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАВИЛЬНО УПОТРЕБЛЯТЬ КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О

- 1) учреждении
- 2) процессе
- 3) объединении
- 4) все перечисленные положения верны

2. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1) группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и других условий
- 2) группа лиц, создавших свое предприятие

- 3) обособление различных видов деятельности и закрепление их за субъектами, справляющимися с ними успешно
- 4) все вышесказанное.

### 3. ПРИ СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ ОРГАНИЗАЦИЯ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК

- 1) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой
- 2) развивающаяся, саморегулируемая система
- 3) некая целостность, существующая для удовлетворения общественных потребностей
- 4) все вышеперечисленное.

### 4. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

- 1) формальная и неформальная
- 2) комитеты и рабочие группы
- 3) командная группа и рабочая группа
- 4) все вышесказанное

### 5. ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1) психологический климат, культура, сплоченность
- 2) цель, разделение труда, обособленность, культура, саморегулирование
- 3) цель, сплоченность, психологическая совместимость
- 4) все выказывания не верны

### 6. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК

- 1) направление, позволяющее организации формировать свой имидж
- 2) сжатое заявление, декларирующее предназначение организации
- 3) формулировка ценностей и философии организации
- 4) все вышесказанное

### 7. НАЙДИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ

- 1) миссия так важна для организации, что ее лучше не трогать и не менять
- 2) узкая миссия ограничивает альтернативы, поэтому лучше формулировать ее как можно шире
- 3) миссия должна быть официально сформулирована и сообщена всем, кто находится во внешней среде
- 4) самым главным плановым решением является выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение.

### 8. КАКИМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
- 2) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль
- 3) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживаемыми
- 4) главное, чтобы они не противоречили друг другу

### 9. С ПОЗИЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЦЕЛЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ

- 1) в получении прибыли
- 2) в удовлетворении определенных общественных потребностей
- 3) в снижении издержек

- 4) все перечисленные положения верны.
10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ
- 1) официальные группы работников, ответственных за выполнение определенных функций
  - 2) совокупность контактов между людьми, основанных на должностных инструкциях, обязанности и ответственности между сотрудниками
  - 3) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений организации, обособившихся в результате внутреннего процесса разделения труда
  - 4) графическое изображение организации.
11. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР
- 1) линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная
  - 2) матричная, угольная, функциональная, линейная
  - 3) линейно-функциональная, угольная, матричная
  - 4) штабная, поперечная, линейная, матричная
12. КАКАЯ ИЗ СТРУКТУР ПОЗВОЛЯЕТ РЕЗУЛЬТАТИВНО РАБОТАТЬ В УСЛОВИЯХ, КОГДА ОСОБОЕ значение имеет скорость обновления продукции
- 1) линейная
  - 2) матричная
  - 3) дивизиональная
  - 4) угловая
13. КАКАЯ ИЗ СТРУКТУР ПОЗВОЛЯЕТ РЕЗУЛЬТАТИВНО РАБОТАТЬ В УСЛОВИЯХ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ
- 1) поперечная
  - 2) линейно-функциональная
  - 3) дивизиональная
  - 4) функциональная.
14. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПОДРАЗУМЕВАЕТ
- 1) определение демографических тенденций развития
  - 2) учет действия правительства в деятельности организации
  - 3) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации
  - 4) организация работы по анализу рынка сбыта
15. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СОВОКУПНОСТЬ
- 1) кадровых, материальных и финансовых ресурсов
  - 2) организационной системы управления и организационной культуры
  - 3) уровня технологии производства услуг и маркетинг
  - 4) все вышесказанное
16. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
- 1) система ценностей, принятых в организации и разделяемых как руководителями, так и персоналом.
  - 2) правила работы, закрепленные в уставе корпорации.

- 3) правила работы, закреплённые в должностных инструкциях
- 4) система ценностей, принятых в организации и разделяемых высшим менеджментом

#### 17. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

- 1) личная культура менеджера, организационная культура, культура речи
- 2) культура приема посетителей, способность принимать правильные решения, контроль над исполнением решения
- 3) культура проведения массовых мероприятий, рациональное распределение рабочего времени, успешное преодоление трудностей
- 4) отсутствие конфликтов, соблюдение этических норм

#### 18. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1) функция формирования имиджа, охранная, адаптивная
- 2) регулирующая, духовная, обучающая
- 3) ориентирующая, интегрирующая, духовная
- 4) этическая, развивающая, обогащающая

### **3. ТЕМА «ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»**

#### **3.1. Рекомендуемые темы докладов-презентаций**

1. Современный взгляд на функции управления в медицинской организации
2. Планирование в медицинской организации виды, возможности, проблемы.
3. Контроль качества оказания медицинских услуг.
4. Ответственность и полномочия в управленческой деятельности в медицинской организации.
5. Мотивация в учреждениях здравоохранения от теории к практике.
6. Роль и значение координации и регулирования в управленческой деятельности в медицинской организации.

#### **3.2. Вопросы для самоподготовки**

1. Какова роль функций управления в определении состава структурных подразделений?
2. Охарактеризуйте различные виды планирования в медицинской организации.
3. Каковы особенности делегирования, ответственности и полномочий?
4. В чем состоят причины нежелания делегировать свои полномочия и избегания ответственности?
5. Что понимается под стимулированием, каковы его влияние и последствия?
6. Какие виды мотивации существуют, их достоинства и недостатки?

7. В чем заключается сущность контроля по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам в учреждениях здравоохранения?
8. В чем состоят особенности функций регулирования в деятельности медицинской организации?
9. В чем состоят особенности функций координации в деятельности медицинской организации?
10. В чем состоят особенности функций оценки в деятельности медицинской организации?

### 3.3. Практические задания

**Задание 1.** Разделите предлагаемые виды работ по группам «делегировать можно» и «делегировать нельзя с точки зрения старшей медицинской сестры. Объясните ваше решение по каждой позиции

- Задачи высокой степени риска.
- Задачи особой важности.
- Кратко- и среднесрочные задачи, решение которых может стать важным стимулом для подчиненного.
- Определение основных направлений развития организации.
- Составление проектов документов, черновиков, предложений.
- Принятие решения о ликвидации отдельного рабочего места.
- Принятие любого внутреннего документа.
- Работа, требующая узкопрофессиональных знаний.
- Участие в совещании информационного характера.
- Рутинная работа, требующая много времени.
- Срочное дело, не оставляющее времени на объяснение и проверку исполнения.
- Вопросы мотивации сотрудников.
- Участие в праздничном заседании коллектива.
- Вручение наград подчиненным.
- Объявление выговора.

**Задание 2.** В таблице представлены различные виды планирования. Приведите примеры плановых должностных решений в медицинской организации.

*Вариант 1 с 1-5 должности, вариант 2 с 6-10 должности.*

№	Виды/должности	Оперативное планирование	Тактическое планирование	Стратегическое планирование
1	Главный врач областной больницы			
2	Зав. хирургическим отделением медицинского центра			
3	Начальник центра медицинской и социальной реабилитации			
4	Старшая медсестра отделения реанимации			
5	Старший экономист частной медицинской клиники			
6	Главная медсестра детской			

	поликлиники			
7	Зам. главного врача по экономическим вопросам			
8	Начальник отделения медицинских освидетельствований и экспертиз			
9	Старший лаборант бактериологической лаборатории			
10	Старший маркетолог медицинского центра			

**Задание 3.** Выберите должность, какую Вы желаете занимать после окончания Вуза. Определите 5 факторов материального и 5 факторов не материального стимулирования наиболее значимых для Вас и проранжируйте их.

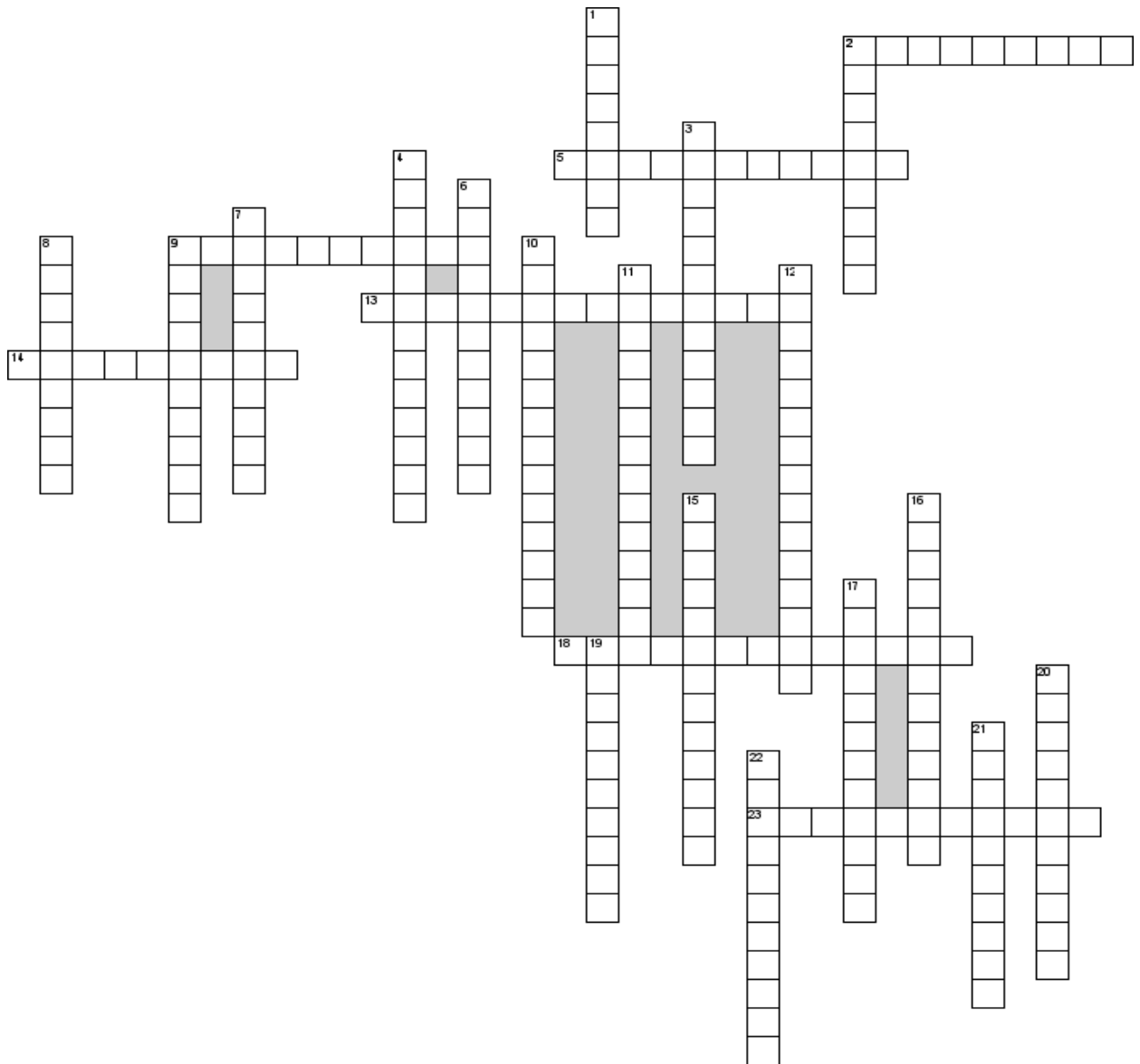
**Задание 4. Вариант 1.** Кроссворд на тему "Функции менеджмента"

*По горизонтали*

2. Функция призвана обеспечивать истинное побуждение людей к работе на достижение целей организации.

5. Устойчиво демонстрируемое работником знание, умения и навыки, которое может быть наблюдаемо, измеримо, развиваемо, и которое критично для индивидуального и коллективного качества и результата работы.

9. Наука искусства управления людьми и социальными процессами



13. Побуждение работников фирмы к заинтересованности в результатах своего труда.

14. Способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы

18. Сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест

23. Процесс, в результате которого все внимание уделяется человеку, как личности, необходимость существования в системе управления организацией

*По вертикали*

1. Функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения

2. Структура управления с решетчатой организацией и двойным



подчинением работников

3. Отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре

4. Показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации

6. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы

7. Процесс, приводящий к формированию целостных организационных образований из самостоятельно функционирующих предприятий

8. Приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды

9. Непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования

10. Свойство субъекта учитывать будущие последствия принимаемых сегодня решений.

11. Отношения, которые основываются на распределении работ и ответственности на одном и том же уровне

12. Распределение полномочий по принятию решений по вертикали управления

15. Функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды и принятию мер для доведения параметров входа системы до новых требований выхода (требований потребителей)

16. Передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента

17. Функция предполагает определение целей организации и путей (программы, плана) их достижения.

19. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий

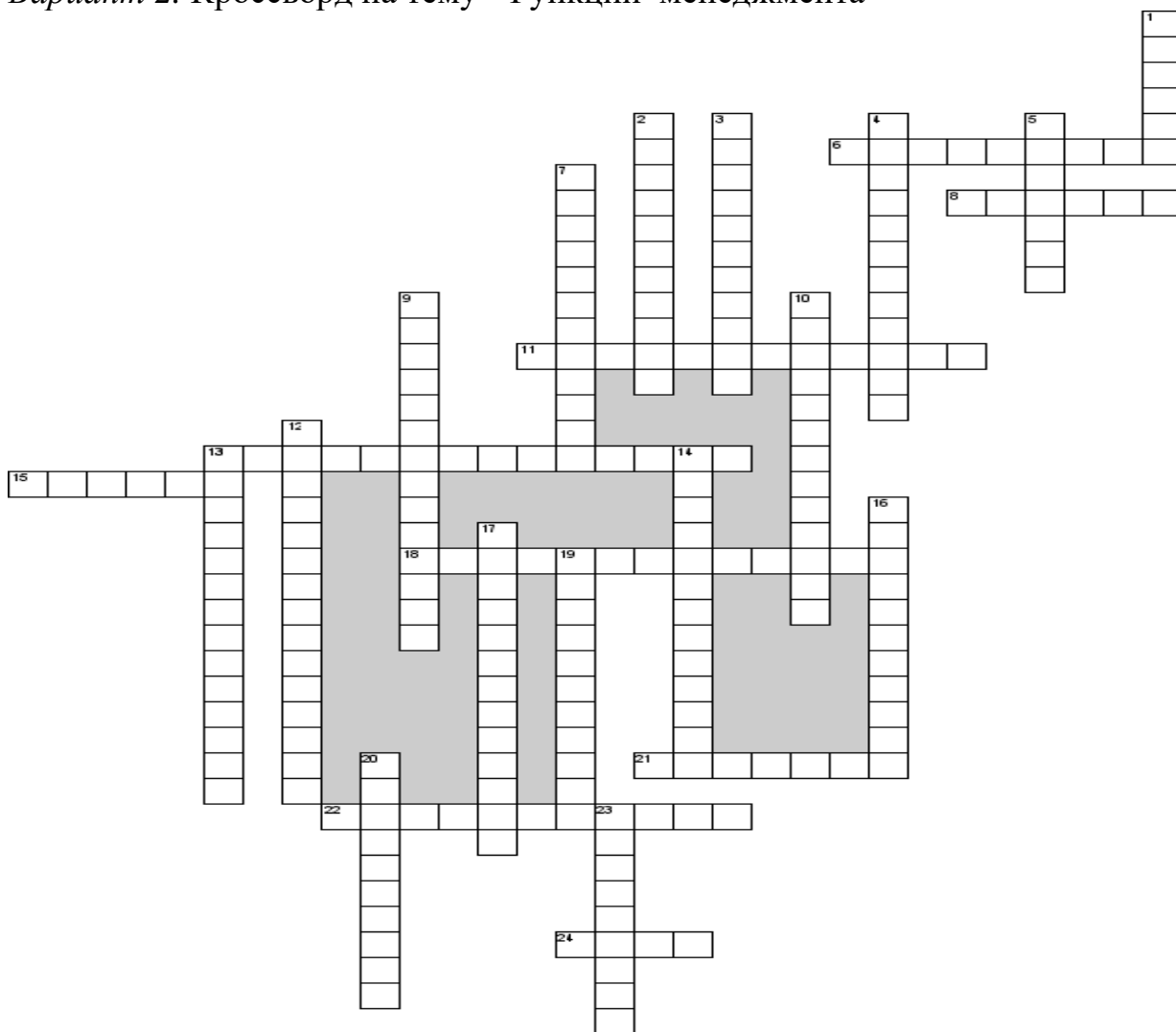
20. Центральная функция менеджмента по установлению связей, организации

взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий

21. Осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники

22. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Вариант 2. Кроссворд на тему "Функции менеджмента"



*По горизонтали*

6. Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах
8. Один из классиков, выделивший 5 факторов, с учетом которых должна разрабатываться миссия
11. ... стиль управления - совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели.
13. Планы, отражающие сегодняшние шаги фирмы, направленные на формирование ее будущего потенциала и обеспечение перспективного выживания
15. Выражение оперативного плана в денежных единицах, прогноз продаж и исчисление издержек производства
18. Как называются цели и планы компании от года до пяти лет
21. Составление и организация выполнения планов развития народного хозяйства и его отдельных частей (отраслей, объединений и предприятий, хозяйства республик, областей и районов) на год с поквартальным

распределением заданий -.. . планирование

22. Планирование, заключающееся в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей

24. Конкретное и конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится организация

*По вертикали*

1. Сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования в организации, которое проявляет отличие данной организации от подобных ей

2. Планирование, направленное на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм)

3. Центральная функция менеджмента

4. Как называются цели и планы компании свыше 5 лет

5. Краткосрочные стратегии, согласующиеся с долгосрочной стратегией и соотнесенные с конкретными действиями

7. Взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей

9. Эта функция предприятия должна быть в процессе планирования его развития

10. Название целей и планов компании до года

12. Составление планов производства, снабжения, запасов

13. Планирование, включающее выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов

14. Планирование, заключающееся в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения

16. Планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде

17. Процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений

19. Планирование, требующее открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов

20. Планирование, ориентирующееся на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед

23. Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности

### **Задание 5. Ознакомитесь с ситуацией**

#### *Вариант 1.*

У сотрудников развивающейся аптечной сети появилась прекрасная возможность карьерного роста. Компания идет навстречу амбициозным работникам и организует курсы повышения квалификации. Но эффект

противоположен ожиданиям текучесть кадров растет, а мотивация персонала – снижается. Как улучшить ситуацию в компании?

*Вариант 2*

ОАО «Неомед» – крупный холдинг. У сотрудников есть социальный пакет (абонементы в фитнес-клуб, медицинская страховка). Для них проводятся корпоративные праздники, созданы хорошие условия труда. Работники получают достойную зарплату. Однако люди постоянно увольняются. Почему так происходит? Что следует предпринять, чтобы снизить текучесть персонала?

*Вопрос для анализа*

1. Почему способы нематериальной мотивации не работают?
2. Как учитывать мнение работников при формировании социального пакета?
3. Как стимулировать сотрудников выполнять задачи отдела?

**Задание 6.** Привести пять примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

### **3.4. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов.

**1. К КЛАССИЧЕСКИМ ФУНКЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ**

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль
- 2) стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование, контроль
- 3) оперативное планирование, мотивация, оценка эффективности, контроль
- 4) анализ, организация, мотивация, регулирование, оценка, контроль.

**2. ПЛАНИРОВАНИЕ — ЭТО ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

- 1) предполагающая определение перспективы и будущего состояния организации
- 2) предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью
- 3) заключающаяся в организационных действиях реализации управленческих решений
- 4) предполагающая делегирование части полномочий людям, которые выбраны для выполнения конкретной работы

**3. ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

- а) заключающаяся в реализации программ, планов, заданий, управленческих решений
- 2) предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью
- 3) предполагающая определение перспективы и будущего состояния организации

- 4) предполагающая делегирование части полномочий людям, которые выбраны для выполнения конкретной работы

#### 4. МОТИВАЦИЯ — ЭТО ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

- а) предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью
- 2) предполагающая определение перспективы и будущего состояния организации
- 3) заключающаяся в реализации программ, планов, заданий, управленческих решений
- 4) предполагающая делегирование части полномочий людям, которые выбраны для выполнения конкретной работы

#### 5. ВЫБЕРИТЕ ВЕРНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ

- 1) реализация функции мотивации не вызывает особых проблем, поскольку может осуществляться на базе типовых положений о премировании
- 2) функция мотивации слабо связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку направлена на работника, а не на процесс
- 3) функция мотивации тесно связана с другими функциями управления, поскольку входит в единый управленческий цикл
- 4) выделение функции мотивации — это особый научный прием, который позволяет лучше понять действия руководителя, поэтому говорить о ее связи с другими функциями бессмысленно
- 5) функция мотивации тесно связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку процесс управления реализуется с помощью людей

#### 6. РОЛЬ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ СОСТОИТ

- 1) в обеспечении выполнения определенных задач и достижения целей организации
- 2) в удержании работников на рабочем месте
- 3) в поддержании организационной культуры
- 4) в наблюдении за работой персонала организации

#### 7. ВЫБЕРИТЕ НЕВЕРНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ

Особенность функции контроля состоит в том, что

- 1) эту функцию осуществляет только высшее руководство
- 2) эта функция при реализации требует индивидуального подхода к исполнителям
- 3) контроль разнообразен по методам реализации и в разных ситуациях должен осуществляться по-разному
- 4) она является парной и зависит от особенностей принятой системы планирования

#### 8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ

- 1) после, выполнения запланированных работ

- 2) до фактического начала выполнения работ
- 3) в ходе проведения определенных работ
- 4) тогда, когда удобно руководителю
- 5) после достижения поставленных целей

#### 9. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ

- 1) в ходе проведения определенных работ
- 2) до фактического начала выполнения определенных работ
- 3) после выполнения определенных работ
- 4) тогда, когда удобно руководителю
- 5) тогда, когда удобно коллективу

#### 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ ПРЕДПОЛАГАЮТ

- 1) совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения
- 2) единоличное решение возникающих проблем
- 3) выполнение официально предоставленных прав и обязанностей
- 4) выполнение поручений по собственному желанию

#### 11. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ — ЭТО

- 1) передача задач и полномочий другому лицу, которое добровольно берет на себя ответственность за их выполнение
- 2) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- 3) задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному

## 4. ТЕМА «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ»

### 4.1.Рекомендуемые темы докладов-презентаций

1. Коммуникационный процесс в медсестринском менеджменте.
2. Современные информационные технологии в здравоохранении.
3. Эффективное деловое общение.
4. Деловое общение понятие, виды и техника.
5. Культура ведения переговоров
6. Невербальное общение роль и особенности.
7. Психологические основы коммуникации в организациях здравоохранения.

### 4.2.Вопросы для самоподготовки

1. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
2. Каковы преимущества и недостатки, присущие различным каналам связи?
3. Какими методами и приемами активного слушания вы владеете и какова их эффективность?
4. Опишите препятствия на пути межличностного информационного обмена и обмена информацией в организациях.
5. Для чего необходима классификация управленческих решений?

6. Каковы различия между принятием управленческих решений и принятием решений в повседневной жизни?
7. Чем характеризуются условия определенности, неопределенности и условия риска?
8. Опишите этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.
9. В чем состоят достоинства и недостатки группового и индивидуального способов принятия решений?
10. Какие методы принятия решений применяются вами на практике?
11. Сравните различные модели принятия решений.
12. Охарактеризуйте наиболее значимые элементы проведения эффективного совещания.
13. Какие задачи в области здравоохранения позволяет решать современные электронные сети.
14. Каковы достоинства и недостатки электронной коммуникации в учреждениях здравоохранения?

### 4.3. Практические задания

#### Задание 1.

##### *Вариант 1.*

Вы являетесь руководителем Отдела санитарного надзора «Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека». На своем рабочем месте Вы выполняете все функции управления и принимаете решения.

##### *Вариант 2.*

Вы являетесь руководителем Отдела эпидемиологического надзора «Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека». На своем рабочем месте Вы выполняете все функции управления и принимаете решения.

Задание для каждой функции приведите по 3 примера возможных управленческих решений. Заполните таблицу

Функция управления	Пример 1	Пример 2	Пример 3

#### Задание 2.

##### *Вариант 1.*

Вы начальник отдела медицинского снабжения медико-санитарной части, и Вам предстоит решить, кого выбрать на должность старшего инспектора-провизора.

##### *Вариант 2.*

Вы начальник отдела обеспечения санитарно-эпидемиологического надзора и Вам предстоит решить, кого выбрать на должность старшего врача-эпидемиолога.

*Задание вы должны описать*

а) функциональные обязанности этого менеджера (3-4 основные обязанности);

б) управленческие решения, которые уполномочен принимать менеджер на этой должности с разбивкой по функциям управления (планирование, организация, мотивация, контроль) (2-3 по каждой функции управления).

в) качества, которыми должен обладать «идеальный кандидат» на эту должность (3-5 качеств) и качества или причины, которые могут помешать получить работу соискателю (3-5 качеств);

г) по каким критериям можно оценивать эффективность управленческой деятельности менеджера на данной должности (2-3 критерия).

### **Задание 3.**

#### *Вариант 1*

Вы руководитель службы санитарно-эпидемиологической разведки.

#### *Вариант 2*

Вы начальник службы гигиены труда.

*Задание.* Выберите тему совещания и подготовьтесь к нему, последовательно отвечая на следующие вопросы

—Чего вы хотите добиться в результате совещания?

—Кого вы хотите видеть среди участников совещания и какова роль каждого из них?

—Какие вопросы вы хотите включить в повестку дня и как много времени планируете уделить обсуждению каждого из них?

—Какие конкретные задания, сроки, степень ответственности вы хотите довести до сведения участников совещания ?

—Кто будет принимать решения во время совещания?

—Хотели бы вы встретиться с кем-либо до совещания?

—Какие материалы необходимо подготовить к совещанию ?

### **Задание 4.**

#### *Вариант 1.*

1.Представьте, что Вы главный специалист по бытовому и коммунальному обслуживанию отдела по защите прав потребителей. Приведите примеры функциональной деятельности (планирование и мотивация) по три управленческих решения. Дайте классификацию 2-х, на ваш взгляд, самых важных управленческих решений.

2.Представьте, что старшая медицинская сестра поликлинического отделения. Приведите примеры по функциям управления (планирование и



организация) по три управленческих решения. Дайте классификацию 2-х, на ваш взгляд, самых важных управленческих решений.

#### *Вариант 2.*

1. Представьте, что Вы ведущий специалист по контролю торгового и общественного питания отдела по защите прав потребителей. Приведите примеры функциональной деятельности (планирование и организация) по три управленческих решения. Дайте классификацию 2-х, на ваш взгляд, самых важных управленческих решений.

2. Представьте, что Вы старший фельдшер скорой помощи. Приведите примеры по функциям управления (организация и мотивация) по три управленческих решения. Дайте классификацию 2-х, на ваш взгляд, самых важных управленческих решений.

#### **4.4. Кейс.**

Анонсированное Минтрудом России внедрение корпоративных программ укрепления здоровья начинает постепенно воплощаться в реальности. На официальном сайте ведомства опубликован паспорт национального проекта «Демография», в котором программам укрепления здоровья выделен специальный подраздел.

Согласно этого документа уже к 15 августа 2019 года должны быть разработаны модельные корпоративные программы укрепления здоровья, обобщающие лучшие практики работы в этом направлении на различных предприятиях страны.

Планируется, что до 15 ноября 2020 года эти программы будут внедрены на предприятиях в восьми пилотных регионах с охватом не менее 3,2 миллионов работников. По итогам экспериментального внедрения в течение года будет проведена работа по анализу необходимости внесения дополнительных разделов в модельные программы. После этого применение корпоративных программ будет распространено по всем регионам и в них должно войти не меньше 33,2 миллионов работников. Срок внедрения 15 июня 2022 года.

Спустя два года после внедрения будет обобщена практика применения программ на предприятиях различных отраслей экономики и к 15 декабря 2024 года должна быть дана оценка применению, а также разработаны рекомендации по актуализации модельных программ.

Минздрав России уже представил разделы корпоративных программ укрепления здоровья сотрудников. Документ предусматривает их разделение на четыре направления

- Выявление факторов риска;
- Изменение поведения работника;
- Снижение избыточного веса;
- Изменение рабочей среды.

Каждое из этих направлений, предусматривает набор определенных мер, которые должен предпринять работодатель для создания работникам необходимых условий для достижения поставленных показателей.

В документе отмечается, что данные меры можно разделить на несколько категорий по степени затратности для работодателя

— Низкозатратные – не требуют финансовых расходов или они носят минимальный характер, например, запрет на курение или изменение режима работы;

— Программы, предусматривающие высокие постоянные затраты в сочетании с низкими переменными – реконструкция зданий, модернизация рабочих мест;

— Программы с постоянными затратами на низком уровне, но высокими переменными затратами – субсидирование посещения спортивного зала, программы добровольного медицинского страхования;

— Высокозатратные программы, предусматривающие создание предприятиями собственных спортивных объектов.

Также Минздрав приводит статистику по отраслям, где внедрены уже на данный момент корпоративные программы развития ЗОЖ (здоровый образ жизни) среди работников. Ста процентов этот показатель достигает в сфере общественного питания и гостиничного сервиса, более 66% - в сфере услуг, чуть более 53,5% - на производстве машин и оборудования, 50% - в образовании, науке и культуре, 45,5% - транспорт и дорожное хозяйство. Как следует из документа, полностью отсутствуют программы укрепления здоровья работников в здравоохранении, а также в некоммерческих организациях, в том числе объединениях работодателей.

Минздрав России представляет наиболее эффективные программы, которые используются на предприятиях России. Всего представлено 28 программ различной направленности. По каждой из них представлен краткий перечень реализуемых мероприятий, а также достигнутые результаты. Среди представленных кейсов корпоративные программы ЗОЖ «Арофлота», РЖД, Фосагро, Амвэй и других.

Кроме того, среди примеров представлены программы, направленные на формирование здоровой среды вне предприятия, например, по поддержке занятия спортом подростков и молодежи. Таких программ представлено 20.

Также Минздрав представил примеры трех зарубежных компаний, которые успешно реализуют проекты по укреплению здоровья своих работников.

По данным ведомства в библиотеку корпоративных программ на сегодняшний день входит 619 проектов, реализуемых 199 компаниями различного уровня и отраслевой принадлежности. Отмечается, что полностью отсутствуют программы ЗОЖ, либо укрепления здоровья в таких отраслях как текстильное или обувное производство, СМИ, здравоохранение, органы государственной власти.

Анализ программ показывает, что в большинстве из них значительное внимание уделено физкультурно-оздоровительным компонентам, проведению профилактических мероприятий по вредным привычкам. В то же время высказаны замечания, что не все корпоративные программы предусматривают количественные показатели для проведения оценки эффективности их внедрения. Кроме того, многие программы включают в себя обязательные компоненты охраны труда, например, периодические медицинские осмотры при вредных и опасных условиях труда. Отмечена и практика зарубежных коллег, которая практически отсутствует в программах российских предприятий. Например, разработка мер по стимулированию работников к ЗОЖ, реализация мероприятий по укреплению здоровья работников с одновременной заботой об экологии, повышение доступности медицинской помощи в рамках рабочего процесса.

#### *Вопросы и задания для анализа*

1. Какие управленческие действия Минздрава России можно отнести к функциям планирования, организации, координации, регулирования, мотивации, контроля и оценки? Приведите 1-2 примера управленческих действий по каждой функции.
2. Какие проблемы призваны решить корпоративные программы? Какие управленческие решения будут этому способствовать?
3. Какая информация необходима для принятия эффективных управленческих решений?

#### **4.5. Деловая игра «Потеря информации»**

Выбираются 5 добровольцев, для участия в игре. Ведущий удаляет 4 участников за пределы аудитории. Последнему участнику дается информация, примерное содержание которой следующее *«Алло, здравствуйте.*

*- Здравствуйте.*

*- Это Наташа. Мне бы Ивана Петровича.*

*- Иван Петрович уехал в 11 часов, не дождавшись Вас, очень огорчился, что не сумел поговорить с Вами лично и просил передать, что если он не вернется к обеду, а это будет зависеть от того, сколько он пробудет на совещании в министерстве, то заседание, которое состоится в 15.20, нужно начинать без него.*

*Кстати, там будет говорить об отечественной вакцине, которая не хуже импортной. Да, еще обязательно нужно объявить всем начальникам отделов, что они должны пройти психологическое обследование у психологов, которые будут работать с 10 утра ежедневно вплоть до 2-го октября».*

Далее приглашается первый участник и ему пятый участник пересказывает информацию как он ее запомнил. Далее приглашается второй участник и ему первый участник передает информацию, как он ее запомнил. Далее приглашается третий участник и ему второй участник передает

информацию как он ее запомнил. Наконец приглашается четвертый участник и ему третий участник передает информацию как он ее запомнил. Далее текст четвертого участника сверяется с оригиналом и делаются выводы о потере информации

#### **4.6. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. КОММУНИКАТИВНЫЙ АКТ МОЖНО ОХАРАКТЕРИЗОВАТЬ КАК
  - 1) метод решения стоящих перед людьми проблем средствами общения
  - 2) неделимые далее действие, жест, реплика человека, имеющие в глазах реципиента определенный смысл или значение
  - 3) совокупность всех состоявшихся на данный момент сокращенных или полных диалогов с одним и тем же человеком
  - 4) совокупность всех контактов (вербальных и невербальных) человека с окружающими людьми, в которые он вступает при выполнении своих должностных обязанностей в организации
2. ПОЛУЧАТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ ВЫСТУПАЕТ В КАЧЕСТВЕ
  - 1) реноме
  - 2) рецензента
  - 3) реципиента
  - 4) рейтинга
3. КАКОЙ ВИД КОММУНИКАЦИИ ИМЕЕТ БЕССОЗНАТЕЛЬНУЮ ОСНОВУ
  - 1) вербальный
  - 2) невербальный
  - 3) восходящий
  - 4) групповой
4. К КОММУНИКАЦИОННЫМ ПРЕГРАДАМ ОТНОСЯТСЯ
  - 1) процессные
  - 2) организационные
  - 3) экономические
  - 4) личностные
5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЧАСТНОГО ВЫБОРА
  - 1) целями
  - 2) масштабом последствий
  - 3) степенью ответственности лица, принимающего решение
  - 4) уровнем профессионализма лица, принимающего решение
6. КАКИЕ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СООТВЕТСТВУЮТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ФОРМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
  - 1) повышает оперативность решений
  - 2) повышает обоснованность решений
  - 3) размывает ответственность за результаты

- 4) препятствует злоупотреблениям и ошибкам
7. КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
- 1) снижает оперативность управления
  - 2) повышает обоснованность
  - 3) размывает ответственность
  - 4) повышает оперативность управления
8. КАКОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ ПРАВИЛЬНОЕ
- 1) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических
  - 2) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации
  - 3) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений
  - 4) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров?
9. КАКИЕ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ФАКТОРОВ В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ВЛИЯЮТ НА КАЧЕСТВО ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ
- 1) характер использованной информации.
  - 2) компетентность лица, принимающего решение.
  - 3) наличие системы контроля исполнения решений.
  - 4) степень централизации в системе управления
10. СОВЕЩАНИЕ ПРОВОДИТЬСЯ С ЦЕЛЬЮ
- 1) координации работы и распределения заданий
  - 2) изучения проблемы и информирования
  - 3) принятия решений и утверждения рекомендаций
  - 4) формирования команды
11. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ВЫРАЖАЕТСЯ
- 1) в соотношении прибавочной стоимости, полученной в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию
  - 2) в достижение организационных целей (в разработке новых организационных структур, принципов, методов управления) меньшим числом работников или за меньшее время
  - 3) в достижение социальных целей (удовлетворение потребности человека в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе) для большего количества людей и общества с меньшими финансовыми затратами
12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ВЫРАЖАЕТСЯ
- 1) в соотношении прибавочной стоимости, полученной в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию
  - 2) в достижение организационных целей (в разработке новых

организационных структур, принципов, методов управления) меньшим числом работников или за меньшее время

3) в достижение социальных целей (удовлетворение потребности человека в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе) для большего количества людей и общества с меньшими финансовыми затратами

### **13. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ВЫРАЖАЕТСЯ**

1) в соотношении прибавочной стоимости, полученной в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию

2) в достижение организационных целей (в разработке новых организационных структур, принципов, методов управления) меньшим числом работников или за меньшее время

3) в достижение социальных целей (удовлетворение потребности человека в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе) для большего количества людей и общества с меньшими финансовыми затратами

## **5. ТЕМА «ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ»**

### **5.1. Рекомендуемые темы докладов-презентаций**

1. История и природа лидерства.
2. Проблемы лидерства и власти в медицинских учреждениях.
3. Эффективное использование власти и влияния в ЛПУ.
4. Работа с «трудным» руководителем.

### **5.2. Вопросы для самоподготовки**

1. Какова суть теоретических подходов к проблеме лидерства с позиций личных качеств руководителя (теории X, Y)?
2. В чем состоят особенности поведенческого подхода к проблеме лидерства (стили авторитарный, демократический, либеральный, бюрократический)?
3. Охарактеризуйте различные концепции ситуационного лидерского поведения (модели лидерства Фидлера, Херси и Бленчарда, Хауза и Митчелла и др.
4. Каковы основные положения подхода к классификации стилей лидерства с позиций доверия лидера к своим подчиненным (системы Р. Лайкерта)?
5. В чем состоит теория социального обучения (Дж. Сейбистон)?
6. Каковы основные положения теории трансформационного лидерства?
7. Каковы основные положения теории развития лидерства (Дж. Рост)?
8. Какие источники власти и влияния существуют в организации?
9. Какая связь между руководством и лидерством?

10. Почему один и тот же стиль управления подходит на всем подразделениям организации?

11. На каких принципах формируется долгосрочная деятельность команды?

12. Какие свойства отличают эффективно работающую команду от не эффективно работающей?

### 5.3. Практические задания

**Задание 1.** Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в группе. Заполните прилагаемую таблицу.

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

### Задание 2.

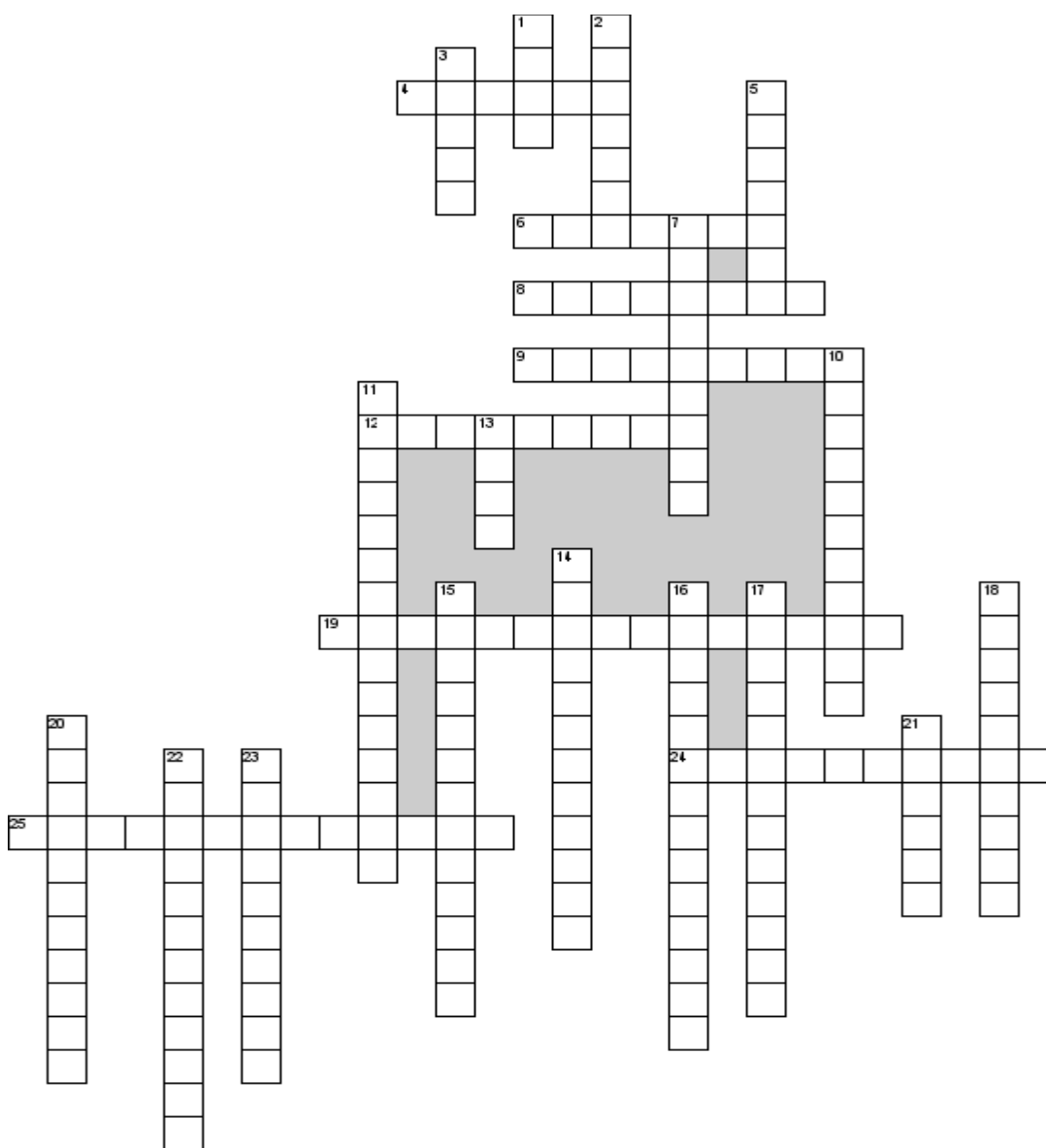
*Вариант 1.* Заполните таблицу

Авторитарный		Демократический		Либеральный		Бюрократический	
достоинства	недостатки	достоинства	недостатки	достоинства	недостатки	достоинства	недостатки

*Вариант 2.* Заполните свободные места в таблице

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль	Бюрократический стиль
Подход к принятию решений				
Отношение к подчиненным				
Отношение к инициативе				
Отношение к обучению				
Отношение к дисциплине				
Основной метод стимулирования				

### Задание 3. Кроссворд на тему "Лидерство"



#### *По горизонтали*

4. Вероятностная модель лидерской эффективности. Кто автор
6. Кем лидер является для коллектива ( синоним слова идеальный)
8. Специалист по управлению производством, обращения товаром, людьми
9. Основатель теории X и Y
12. Значение и основанная на значении или с ним соединённая власть
19. Объективная обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия
24. Согласно своей теории этот ученый выделил три типа власти
25. Смелость, отсутствие боязни в принятии и осуществлении своих решений

#### *По вертикали*

1. Физическое воздействие
2. Приписывание или признание за личностью набора таких свойств, черт и



- качеств, которые обеспечивают преклонение перед ней её последователей
3. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях
  5. Воздействие на группу через власть или авторитет
  7. Реализация организационного управления, которая реализуется топ - менеджерами
  10. Контроль поведения других людей
  11. Вебер ввел понятие «... лидерство»;
  13. Первобытной формой человеческого общества, по Фрейдю , является
  14. Согласно подходу, лидерство непрерывно меняющееся от ситуации к ситуации
  15. Лидер советуется с коллегами, прислушивается к их аргументам, поощряет их инициативу, ориентируется на мнение группы
  16. Склонность к проявлению инициативы
  17. Главенствующее положение над другими субъектами и предметами
  18. Это процесс планирования, организации, мотивации и контроля
  20. Другие члены группы пытаются и дальше изменять свое поведение в выбранном лидером направлении - ... лидерство
  21. Состояние либо позиция, ранг в любой иерархии, структуре, системе
  22. Установление жёсткой дисциплины, чёткое распределение обязанностей, лидер не вступает в дискуссии, не прислушивается к мнению группы
  23. Официально предоставленные кому-либо на совершение чего-либо посредством использования имеющихся ресурсов

**Задание 4.** Проведите самоанализ «Умеете ли вы влиять на других?» Ответьте, на поставленные вопросы, выбирая варианты ответов «да» или «нет».

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?
3. Способны ли вы рассказывать другому человеку о своих интимных переживаниях?
4. Мгновенно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к себе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле вы дающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей не изменялся?
9. Любите ли вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?  
 12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?  
 13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

*Ключ*

Оцените ваши ответы в соответствии с приведенной далее таблицей и подсчитайте набранное вами количество баллов.

Ответ	Баллы за номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да,	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Определите ваш уровень влияния на других в том описании, которое соответствует набранной вами сумме баллов.

Сумма баллов	Ваш уровень влияния
Менее 30	вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вас удается далеко не всегда
30	вы не любите ничего делать через силу. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым
35	вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем
40	вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте
45	вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте
50	предпосылки эффективно влиять на других у вас удачно сочетаются с чувством меры, за которой влияние становится излишне жестким
55	предпосылки эффективно влиять на других у вас удачно сочетаются с чувством меры, за которой влияние становится излишне жестким
60	вы, безусловно, очень решительный человек, способный учить, управлять, наставлять
65	вы человек, обладающий великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**Задание 5.** Проведите самоанализ «Способны ли вы быть лидером?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы

- 1 Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?
- 2 Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
- 3 Легко ли подчиняетесь правилам и предписаниям?
- 4 Вы часто извиняетесь?

- 5 Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
- 6 Стараетесь ли Вы модно одеваться?
- 7 Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы НОСИТЬ ее?
- 8 Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
- 9 Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
- 10 Используете ли Вы нецензурные выражения?
- 11 Выставляете ли людей в невыгодном свете?
- 12 Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
- 13 Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?
- 14 Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
- 15 Считаете ли Вы себя нетерпимым?
- 16 Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
- 17 Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
- 18 Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
- 19 Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
- 20 Нормально ли чувствуете себя в толпе?

Ключ.

Подсчет баллов. Каждый положительный ответ на вопросы 1—8 и 19 приносит 1 балл, каждый отрицательный ответ на вопросы 9—18 и 20 — также 1 балл.

Если вы набрали от 14 до 20 баллов, вы не лидер. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные приказы и указания. В случае кризиса вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем вас попросят.

Если вы набрали от 7 до 13 баллов, у вас непостоянный характер. Вы можете руководить и организовывать. Вам нравится давать советы другим. Но, вероятно, вам не хватает того грамма агрессивности, который превращает человека в настоящего лидера.

Если вы набрали не более 6 баллов, вы родились лидером, имеете властный характер и, вероятно, болезненно воспринимаете, когда вам указывают, что делать. Если не удастся занять важный пост, то вы можете стать бунтарем.

#### **5.4. Кейс «Сотрудник, который мешает управлять подразделением»**

В медицинской компании центре сменился зам.директора по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно “саботировали”, а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

Вопросы для обсуждения

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный). Обоснуйте свой ответ.
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?
3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.
4. Каким образом новый руководитель должен выстроить свою работу в отделе, чтобы повысить управляемость коллективом и нейтрализовать влияние лидера. Возможно ли это?

### **5.5. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

1. СПОСОБНОСТЬ ИЗМЕНЯТЬ ПОВЕДЕНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ ЛЮДЕЙ ИЛИ ХОД ПРОЦЕССОВ — ЭТО
  - а) влияние
  - б) власть
  - в) интуиция
  - г) мотивация
2. ЛИДЕРСТВО — ЭТО
  - а) личные возможности должностного лица, его квалификация, позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений
  - б) честное соблюдение обязательств, нравственных норм
  - в) способность влиять на индивидов с целью побудить их к активному достижению общей цели

- г) возможность выступать перед группой с призывами и определенными угрозами
3. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ВЛАСТИ, КОТОРЫМИ ПОЛЬЗУЕТСЯ ЛИДЕР
- а) власть, основанная на принуждении и вознаграждении
  - б) экспертная власть и эталонная
  - в) власть, основанная на информации и влияние через традиции
  - г) власть, основанная на вере
4. АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА ОСНОВЫВАЕТСЯ
- а) на заслуженном доверии, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе
  - б) выполнении основных функций согласно занимаемой должности, подкрепляемый личным примером
  - в) успех в управленческой деятельности
  - г) привлекательной внешности руководителя
5. ХАРИЗМА — ЭТО ВЛАСТЬ, ПОСТРОЕННАЯ
- а) на логике действий
  - б) на сложившейся традиции
  - в) на силе личных качеств или способностей лидера
  - г) на принуждении
6. ПОД СТИЛЕМ РУКОВОДСТВА ПОДРАЗУМЕВАЮТ
- а) «почерк» менеджера, действия которого повторить в деталях практически невозможно
  - б) относительно устойчивую систему способов, методов и форм практической деятельности менеджера
  - в) систему постоянно применяемых методов руководства
  - г) систему обязательных методов руководства
7. ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА
- а) централизация власти, единоличное принятие решения, категоричность, авторитет по должности
  - б) невмешательство в деятельность коллектива, безынициативность, неосмысленное исполнение директив
  - в) коллегиальное решение вопросов, гибкость управленческой деятельности, авторитет по работе
  - г) подчиняется только указаниям «сверху»
8. ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИБЕРАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА
- а) коллегиальное решение вопросов, гибкость управленческой деятельности, авторитет по работе
  - б) коллегиальное решение вопросов, гибкость управленческой деятельности, авторитет по работе
  - в) централизация власти, единоличное принятие решения, категоричность, авторитет по должности
  - г) подчиняется только указаниям «сверху»
9. ХАРАКТЕРИСТИКА АВТОРИТАРНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- а) централизация власти, единоличное принятие решения, категоричность, авторитет по должности
- б) коллегиальное решение вопросов, гибкость управленческой деятельности, авторитет по работе
- в) невмешательство в деятельность коллектива, безынициативность, неосмысленное исполнение директив
- г) подчиняется только указаниям «сверху»

#### 10 ХАРАКТЕРИСТИКА БЮРОКРАТИЧЕСКОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- а) централизация власти, единоличное принятие решения, категоричность, авторитет по должности
- б) коллегиальное решение вопросов, гибкость управленческой деятельности, авторитет по работе
- в) невмешательство в деятельность коллектива, безынициативность, неосмысленное исполнение директив
- г) подчиняется только указаниям «сверху»

### ТЕМА 6 «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»

#### 6.1.Рекомендуемые темы докладов-презентаций

1. Управление конфликтами в женском коллективе.
2. Роль индивидуальности в конфликте.
3. Эффективное управление стрессами.
4. Работа с «трудным» руководителем.

#### 6.2.Вопросы для самоподготовки

1. Охарактеризуйте различные стили поведения в конфликте.
2. Раскройте содержание основных методов предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций.
3. Почему один и тот же стиль управления подходит на всем подразделениям организации?
4. На каких принципах формируется долгосрочная деятельность команды?
5. Какие свойства отличают эффективно работающую команду от не эффективно работающей?
6. Какие факторы вызывают стресс?
7. Что, по вашему мнению, способствует эффективной нейтрализации стрессов?

#### 6.3. Практические задания

##### Задание 1.

##### *Вариант 1*

В хирургическом отделении городской объединенной больницы 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.

Вопросы для анализа

1. Определите тип формирующегося конфликта.
2. Обозначьте элементы конфликтной ситуации.

*Вариант 2*

Пациентка подходит к палатной медицинской сестре и с возмущением требует выполнения назначений, сделанных лечащим врачом во время обхода. Медицинская сестра, просмотрев лист назначений в истории болезни, отмечает, что никаких назначений сделано не было. Женщина стала возмущаться еще больше, чем вызвала ответную реакцию со стороны медицинской сестры в виде раздраженного ответного тона. Между сестрой и пациенткой возникла конфликтная ситуация. К посту подошла старшая медицинская сестра.

Вопросы для анализа

1. Обозначьте элементы конфликтной ситуации.
2. Как могла бы разрешить возникший конфликт сестра-руководитель?

**Задание 2.** Заполните таблицу

Отрицательные последствия конфликта		Положительные последствия конфликта	
для человека	для организации	для человека	для организации

**Задание 3.** Приведите пример (можно выдуманный) конфликтной ситуации, которая может возникнуть в учреждении здравоохранения, последовательно включающей все основные структурные компоненты.

Основными компонентами структуры конфликтной ситуации могут быть представлены так

- конфликтная ситуация (ситуация, объективно содержащая предпосылки для конфликта, провоцирующая враждебные действия);
- предмет конфликта (то из-за чего возникает конфликт);
- объект (конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта);
- мотивы (побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей);
- информационная модель конфликтной ситуации (субъективная представленность в психике людей объекта, явления или процесса материального мира, на основе информации, которой субъект располагает);
- стратегия (ориентация личности по отношению к конфликту) и тактика (выбор поведения в конфликте);

—участники конфликта оппоненты (личности) или противоборствующие группы (малые и большие).

#### Задание 4.

Наиболее ярким примером конфликта врача и пациента является жалоба. Претензии со стороны пациентов являются достаточно распространенным явлением и требуют особого анализа. В таблице представлены возможные причины конфликта. Предложите пути его решения.

Возможные причины конфликтов в медицинской практике	Возможные пути решения конфликтных ситуаций в медицинской практике
1. Недостаточно внимательное отношение к пациенту. 2. Отсутствие информированного согласия пациента на лечение. 3. Отсутствие коллегиальности в составлении плана лечения, отсутствие согласованности в действиях врачей разных специальностей. 4. Профессиональная некомпетентность врача. 5. Дефекты ведения медицинской документации. 6. Характерологические особенности врача и пациента. 7. Отсутствие ответственности пациента. Незнание им своих прав и обязанностей.	

Многие пациенты недовольны организацией работы регистратуры (13,08%) и грубостью ее сотрудников (7,08%). Пациентов не устраивает грубое поведение персонала поликлиник 6,08% негативно отзываются о поведении медицинских сестер, 5,61% – о поведении врачей. Каждый десятый пациент (9,81%) недоволен графиком работы диагностических кабинетов.

**Задание 5.** Напишите эссе-рассуждение на тему «Стресс-зло или благо?» (можно рассуждать о стрессе как применительно к человеку, так и к коллективу медицинской организации).

**Задание 6.** Проведите самоанализ *вашего стремления войти в конфликт, а также стремление уйти от него.* Анализ состоит из двух частей. Обе части содержат по 10 утверждений. Каждое требует ответа "да" или "нет". Вы должны будете сделать свой выбор, обведя кружочком выбранный вами ответ.

*«Избегающий конфликта»*

- |  |        |
|--|--------|
| 1. Всегда проигрывает в конфликте                    | да нет |
| 2. Считаете, что конфликта надо избегать             | да нет |
| 3. Выражаете свое мнение извиняющимся тоном          | да нет |
| 4. Считаете что проиграете, если выразите несогласие | да нет |
| 5. Удивляетесь, почему вас другие не понимают        | да нет |



- |   |        |
|---|--------|
| 6. Говорите о конфликте на стороне                                  | да нет |
| 7. Воспринимаете конфликт весьма эмоционально                       | да нет |
| 8. Считаете, что в конфликте не следует демонстрировать свои эмоции | да нет |
| 9. Чувствуете, что надо уступить, если хочется разрешить            | да нет |
| 10. Считаете, что люди всегда с трудом выходят из конфликта         | да нет |

*Ключ*

Подсчитайте количество ваших ответов с оценкой «да».

8— 11 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности.

4— 7 баллов — средне выраженная тенденция к конфликтному поведению.

1— 3 балла — тенденция и выражена.

*«Действующий напролом»*

- |   |        |
|---|--------|
| 1. Часто подтасовываете факты                               | да нет |
| 2. Действуете напролом                                      | да нет |
| 3. Ищете слабое место в позиции оппонента                   | да нет |
| 4. Считаете, что отступление ведет к "потере лица"          | да нет |
| 5. Используете тактику "затыкания" рта оппоненту            | да нет |
| 6. Считает себя знатоком                                    | да нет |
| 7. Нападает на человека, а не на проблему                   | да нет |
| 8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т.п.) | да нет |
| 9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен            | да нет |
| 10. Отказывается о дискуссии, если она идет не по его курсу | да нет |

*Ключ*

Подсчитайте количество ваших ответов с ответами «да».

6 — 11 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом.

4— 7 баллов — показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом.

1— 3 балла — означают, что тенденция действовать напролом не выражена в вашем поведении.

**Задание 7.** Проведите самоанализ степени подверженности вас стрессу.

Перед вами 18 утверждений. Ваша задача состоит в том, что вы должны определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к вам.

При ответах используйте следующую шкалу

- 1 — всегда
- 2 — почти всегда
- 3 — редко
- 4 — очень редко
- 5 — никогда

1. Не менее одного раза в день я ем горячую пищу.
2. Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7 — 8 часов.
3. Я получаю от людей положительный эмоциональный отклик и сам плачу людям тем же.
4. У меня есть родственники, на которых я могу положиться.

5. Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.
6. Я выкуриваю в день менее половины пачки сигарет.
7. В неделю я принимаю алкоголь менее пяти раз.
8. Мой вес соответствует моему росту.
9. Моя зарплата соответствует моим расходам.
10. У меня много друзей и знакомых.
- И. У меня есть друг (друзья, подруги), с которыми я могу поделиться своими сокровенными мыслями.
12. Мое здоровье в норме.
13. Я могу свободно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.
14. Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.
15. Не менее чем раз в неделю я шучу.
16. Я способен достаточно эффективно организовать свое время.
17. Я выпиваю менее трех чашек кофе (чая) в неделю.
18. В течение дня мне удастся побыть некоторое время наедине.

Ключ

1. Сложить полученные вами баллы.
2. Из общей суммы вычесть 18.
3. Сумма баллов более 25 указывает на подверженность стрессу.
4. Сумма баллов 40— 65 указывает на подверженность стрессу в сильной степени. Сумма баллов больше 65 показывает, что вы на грани срыва.

#### **6.4. Кейсы**

##### **Кейс 1 разбор конфликтной ситуации в сетевой клинике**

Начало конфликта

Конфликт произошел в одном из филиалов клиники. Постоянный клиент пришел с женой и ребенком для проверки в отделение, где ранее не осматривался. Администратор регистратуры отказалась заключать с ним договор без свидетельства о рождении ребенка. Клиент пошутил, что даже со свидетельством сложно доказать, что это его ребенок. Главный врач филиала услышала слова шутки, которые показались ей подозрительными и вызвала полицию. До приезда сотрудников полиции охранник клиники удерживал клиента в зале ожидания. Пациент спровоцировал драку. После приезда полиции семью забрали в отделение и через некоторое время отпустили.

Клиент клиники опубликовал эмоциональное сообщение в социальной сети с претензией, которое было переопубликовано более 1500 раз.

Ответный “удар”

По официальным сообщениям руководство клиники взяло паузу на несколько дней. Сообщение клиента было опубликовано в субботу, весь следующий день интернет активно обсуждал историю, а в понедельник был опубликован официальный ответ клиники. Если вкратце, то руководство клиники сослалось на свою 20-ти летнюю хорошую репутацию и осудило действия главы семьи, спровоцировавшего конфликт. Главным аргументом

руководства было полное соблюдение закона сотрудниками клиники. Несколько цитат из сообщения руководства клиники Сергей, мягко говоря, лукавит, обвиняя во всем персонал клиники.

Удивительно видеть такой правовой нигилизм от человека, профессионально занимающегося налоговым консультированием.

По закону, клиника не имеет права принять ребенка, не удостоверившись в том, что его привели на медицинскую процедуру его родители или законные представители.

Отдельно отмечу участников хейтерской кампании, за минувшие сутки развернувшейся в интернете. Всем тем, кто, не затруднив себя анализом ситуации, оскорблял сотрудников нашей компании, я хочу сказать - стыдитесь! А тот факт, что многие друзья г-на Яшина в рамках этой огульной критики переходили на личность и тем более национальность главного врача отделения, говорит лишь о морально-интеллектуальных характеристиках этих людей.

Последовавшая реакция показала насколько “мудрым” был шаг руководителей клиники. Люди разделились на два лагеря хейтеров и защитников клиники “Семейная”.

Вопросы для обсуждения

1. Какие репутационные ошибки допустили в этом сообщении руководители клиники?

2. К какому лагерю вы бы присоединились и почему?

**Кейс 2** . Пациентов, с которыми часто возникают трудности, в установлении сотрудничества условно можно разделить на следующие типы настырно-требовательные, вязкие, хронически недовольные.

*Настырно-требовательные* умеют обосновать свои самые бессмысленные требования. *Вязкие* пользуются медицинской помощью столь интенсивно, что вызывают раздражение и досаду. *Хронически недовольные* изводят и часто повергают врачей в отчаяние, постоянно сообщая им о неэффективности применяемого лечения.

Существует ряд методов разрешения конфликтной ситуации, облегчающих работу с указанными выше типами пациентов. Настырно-требовательному следует разъяснить его право на хорошее медицинское обслуживание, которое, однако, не обязательно включает выполнение каждого его требования. В случае вязких пациентов целесообразно проводить регулярные короткие осмотры в строго установленные часы; медицинское обоснование для назначения очередного приема необязательно. Столкнувшись с хронически недовольными пациентами, лучше всего признать неутешительные результаты лечения, разделить их пессимизм и обратить свое внимание скорее на установление с ними хороших отношений, чем на выполнение. Существенную роль в этом взаимодействии медицинского работника и пациента играет этика и деонтология – учения о

нравственных основах поведения человека, в том числе в условиях диагностического и лечебного взаимодействия.

*Вопрос для обсуждения*

1. Классифицируйте межличностные методы выхода (разрешения) конфликтных ситуаций.
2. В чем достоинство и недостаток применяемых методов?

#### **6.4. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

1. **КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ — ЭТО**
  - а) оппоненты и объект конфликта
  - б) объект конфликта
  - в) инцидент
  - г) нарушение законов общения.
2. **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ — ЭТО**
  - а) конфликтная ситуация
  - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации
  - в) инцидент
  - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.
3. **ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ — ЭТО**
  - а) конфликтная ситуация
  - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации
  - в) инцидент
  - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации
4. **МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**
  - а) сотрудничество, соперничество, уклонение, приспособление, компромисс
  - б) соперничество, уклонение, принуждение, консенсус, самоменеджмент
  - в) убеждения, уклонения, разрешения, соперничество, компромисс
  - г) приспособление, консенсус, консерватизм, уклонение, принуждение
5. **Основная причина конфликта-это**
  - а) война полов
  - б) психологическая несовместимость
  - в) противоречие интересов
  - г) отсутствие ресурсов
  - д) наличие болезней
6. **В отношении спорящего субъекта все трудовые конфликты делятся на**
  - а) внутриличностные и межличностные
  - б) межличностные и межгрупповые
  - в) индивидуальные и коллективные

- г) индивидуальные и групповые
  - д) групповые и коллективные.
7. По последствиям конфликты бывают
- а) открытые и скрытые
  - б) конструктивные и деструктивные
  - в) межличностные и межгрупповые
  - г) острые длительные и быстротекущие
  - д) локальные и масштабные
8. Содержание управления конфликтами включает
- а) прогнозирование предупреждение (стимулирование) регулирование разрешение
  - б) прогнозирование предупреждение (стимулирование) разрешение
  - в) прогнозирование регулирование разрешение
  - г) прогнозирование анализ предупреждение разрешение
  - д) анализ конфликтной ситуации прогнозирование предупреждение разрешение
9. Что относится к форме разрешения конфликта
- а) порицание, юмор, убеждение, уступка
  - б) уступка, компромисс, уход, сотрудничество
  - в) требования, критика, убеждение, юмор
  - г) уступка, требования, убеждение, критика
  - д) подчинение примирение убеждение, согласование
10. Стресс на рабочем месте требует
- а) устранения
  - б) регулирования
  - в) обращения к врачу
  - г) смены работы
  - д) невмешательства
11. Дистресс – это
- а) состояние умеренного стресса, позволяющего мобилизоваться для более продуктивной деятельности
  - б) слишком сильное напряжение, вызывающее торможение или суетливость
  - в) это метод профилактики стресса
  - г) это направление стресс-менеджмента
  - д) это психологическая мера, направленная на управление стрессами

## **7. ТЕМА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **7.1. Рекомендуемые темы докладов**

1. Пути планирования и реализации карьеры менеджера.
2. Синдром психологического выгорания медицинского работника
3. Профессиональное долголетие менеджера.
4. Зарубежные системы оценки персонала.

## 5. Стратегии управления переменами в медицинской организации.

### 7.2. Вопросы для самоподготовки

1. Что включает в себя управление кадрами в организации здравоохранения?
2. Каким должен быть реальный план набора кадров?
3. Какие существуют источники поиска медицинского персонала?
4. Каковы особенности отбора персонала в организации здравоохранения?
5. Каково основное значение процесса адаптация персонала?
6. Какие существующие методы обучения в медицинской организации?
7. Какие предпосылки и условия карьерного роста могут быть в медицинской организации?
8. Что является основным в оценке труда медицинского работника? С чем связаны трудности оценки ее деятельности?
9. Для чего необходим резерв кадров? Каковы методы его формирования?
10. Каковы основные причины возникновения изменений в работе ЛПУ?
11. Какие существуют типы изменений?
12. Какими знаниями должен обладать руководитель при подготовке к проведению изменений?
13. Назовите основные подходы к управлению изменениями?
14. Какие факторы влияют на выбор стратегии проведения изменения?
15. Назовите основные причины возникновения сопротивления сотрудников проводимому изменению.
16. Какие способы преодоления сопротивления персонала Вы знаете и используете на практике?

### 7.3. Практические задания

#### Задание 1.

*Вариант 1.* Описание ситуации Главный врач многопрофильного ЛПУ поставил перед кадровой службой задачу закрытие вакантных должностей зав. терапевтическим отделением, медицинский статистик, инженер по пожарной безопасности, палатной медицинской сестры (2 человека), санитарки в хирургическое отделение(2 человека).

#### *Вариант 2.*

Главный врач многопрофильного ЛПУ поставил перед кадровой службой задачу закрытие вакантных должностей главной медицинской сестры, экономиста, сестры –хозяйки терапевтического отделения, процедурной медсестры (2 человека), санитарки в отделение паллиативной помощи (2 человека).

#### *Вопросы и задания*

1. Определите за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале на каждую должность в планируемом году.

2. Перечислите преимущества и недостатки выбранных источников привлечения персонала в данной ситуации.

**Задание 2.** Ознакомьтесь с ситуацией. На ряде фармацевтических предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На предприятии заводе «Фармкох», например, придумали такую вещь, как «команда 100» – это 100 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и сотрудники служб, специалисты, простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

*Вопросы для обсуждения*

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 100»?

**Задание 3.** Ознакомьтесь с ситуацией. Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции 50% – «позднее большинство», 20 % – «новаторы», 60% – «предварительное большинство» и 10% «тормозов»). В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить предварительному большинству.

*Вопросы для обсуждения*

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

**Задание 4.** Ознакомьтесь с ситуацией. Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как KPI. Султанский способ основывается на том, что сам султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире – от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект. Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где KPI позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для 50 компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста. Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

*Вопросы для обсуждения*

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?
2. Какой из них выступает доминирующим в России в условиях рыночной экономики?

**Задание 5.** Ознакомьтесь с ситуацией. Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий – вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации – сами сотрудники, и этот ресурс не стоит недооценивать. Многие компании берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает коллега или руководитель. Корпоративный университет «Билайн» создан в 1999 г. и почти сразу компания организовала проект – «Корпоративное обучение». Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики компании, считает пресс-секретарь «Вымпелкома» Ю.Остроухова. В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники проводят тренинги для своих коллег, получив статус



функциональных корпоративных тренеров. Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому пять-десять человек на место. Отобранными кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором. Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, навыков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая – два-три тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала. Во многих компаниях, в первую очередь иностранных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры. Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Dero Computers А. Трофимов раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRM-менеджера, а до этого занимал должность бренд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. Компания Microsoft возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Оцените преимущества и недостатки системы перекрестного обучения персонала.
2. Что может мотивировать самих сотрудников охотно делиться своими знаниями?
3. Некоторые организации, практикующие перекрестное обучение сталкиваются с проблемой ухода тренеров. Как бы вы предложили решить эту проблему?

**Задание 6. Ознакомьтесь с ситуацией.** В аптечной сети «Н» в аптеке «А» работали четыре кассы. Одна из них находилась на проходном месте рядом с входом в торговый зал аптеки, но давала оборота в среднем на 30–40 % меньше, чем остальные три. Чего только в аптеке ни делали и «самых – самых» продавцов ставили, и товары группировали, и вменяли в обязанность фармацевтам других касс сообщать покупателям, что та касса свободна. Результат нулевой. Пригласили консультанта, который провел оценку рабочих мест методом наблюдения и выяснил, что проходы между стеллажами, на которых находились фармацевтические препараты, и прилавками, за которыми стояли продавцы, слишком узки для двух человек. Когда препараты заканчивались, их подносили складские работники,

которым было запрещено проносить товары через торговый зал, так как в торговом зале все время толпились покупатели. В итоге препараты доходили только до второй кассы и передавались кассиром вручную на третью. Сотрудник, работающий за четвертой кассой, вынужден был ходить на склад за препаратами самостоятельно, что отнимало приблизительно 30–40 % времени (консультант рассчитывал по минутам). Результат налицо.

*Вопросы для обсуждения*

1. Выявите действительные причины описанных проблем?
2. Можно ли считать, что неэффективность сотрудников связана только с внешними факторами?
3. Какие решения можно предпринять, чтобы объективно оценить работу сотрудников?

**Задание 7.** Ознакомьтесь с ситуацией. Аптечная сеть. Управляющий жалуется на то, что помощник бухгалтера постоянно опаздывает в банк на сдачу документов и т.п. Одного уже уволили фактически из-за того же, со вторым ситуация повторяется. При прямом анализе деятельности, которым, как правило, пользуется руководство компании, виноватым будет объявлен тот специалист, который задерживает документы. При комплексном анализе выяснилось, что задержка происходит из-за того, что бухгалтерия документы ждет со склада – т.е. виноват склад. Вроде все ясно - поставить на вид складскому начальству, в общем активизировать, ускорить, наказать и т.д. Но... на то время, когда нужно готовить документы для бухгалтерии, почему – то всегда приходится самый пик привоза товара на склад. После подсчета времени, затрачиваемого на все операции (проверить срок годности, сосчитать количество упаковок, ввести накладные в компьютер и тп.), вывод однозначен – не успеть. Брать еще одного сотрудника нет возможности – нерентабельно. А коммерческий директор, который договорился с поставщиками на такие условия, долго объяснял, что они в другое время привозить товар отказываются, так как – либо не могут, либо не успевают.

*Вопросы для обсуждения*

1. Выявите действительные причины описанных проблем?
2. Можно ли считать, что неэффективность сотрудников связана только с внешними факторами?
3. Какие решения можно предпринять, чтобы объективно оценить работу сотрудников?

**Задание 8.** Ознакомьтесь с ситуацией. Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2017 по 1.12.2019 года в должности переводчика с английского и немецкого языков. За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации

оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня. Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина. Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой компании.

*Вопросы для обсуждения*

1. Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.
2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?
3. Вся ли представленная информация объективна?

**Задание 9.** *Ознакомьтесь с ситуацией.* ООО «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией медицинского оборудования. Со времени основания в 2000 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации. Начиная с 2015 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями за 2018 г. значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширить штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текущая текучесть кадров в организации составляет 19 %, причем сотрудники увольнялись только по 34 собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат). Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

*Вопросы для обсуждения*

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?

5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РОСОПТ»?

**Задание 10.** Ознакомьтесь с ситуацией. Ниже представлены статистические данные за 4 года соотношение средней начисленной заработной платы мужчин и женщин в России.

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Средняя начисленная заработная плата мужчины, руб.	21778	27949	33945	40005
Средняя начисленная заработная плата женщины, руб.	17153	21326	25639	29219
Соотношение средней начисленной заработной платы женщины к средней начисленной заработной плате мужчины, %				

Оцените по рассматриваемой проблеме влияние гендера на оплату труда, ориентируясь на данные *ниже вопросы*

1. Определите соотношение средней начисленной заработной платы женщины к средней начисленной заработной плате мужчины в процентах и сделайте вывод с учетом того, что в странах Евросоюза женщины зарабатывают на 16 % меньше, чем мужчины, в Великобритании – на 21 %, на Украине – на 8 %.

2. Согласны ли вы с утверждением экспертов Росстата, что дискриминация имеет место, так как мужчины быстрее продвигаются по карьерной лестнице и соответственно им начисляются более высокие премии, а к женщинам относятся настороженно, так как они в любой момент могут уйти в декрет?

3. Ваше отношение к гендерной дискриминации. Можно ли в данном случае говорить о факте гендерной дискриминации или для принятия подобного утверждения в таблице слишком мало информации?

4. Что, на ваш взгляд, следует сделать, чтобы искоренить в сознании работодателей возможность гендерной дискриминации?

### **Задание 11. «Решетка менеджмента».**

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 подчиненными 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. Требую 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. Требую 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

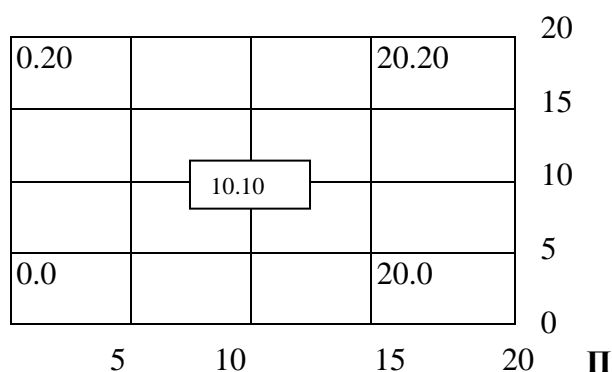
1. В вашем опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций нашего опросного листа 7, 10, 16, 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 проставьте 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 проставили 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.

$L$



9. Вычислите затем значения

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

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

#### 7.4. Тестовые задания

Выполните тесты по схеме «согласны – не согласны» с представленным утверждением.

*Вариант 1.*

1. Управление человеческими ресурсами в отличие от управления персоналом включает стратегический и инновационный аспекты управления.
2. Управление персоналом это вид деятельности по управлению занятостью на производстве;
3. Одним из составляющих удовлетворенности является карьера и заинтересованность в работе
4. Административные методы управления базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива»
5. Социологические методы управления базируются на власти, дисциплине и взысканиях
6. К экономическим методам управления относится плановое ведение хозяйства и оплата труда
7. Психологические методы управления основываются на знании внутреннего душевного мира человека

- 8 Кадровая политика предприятия направлена на достижение укомплектованности всех участков предприятия квалифицированными работниками,
9. Кадровая политика обязательно находит свое отражение в контрактах сотрудников
10. Планирование кадров проводится только с целью определения числа управленческого персонала
11. Заработная плата не является показателем, определяющим обоснованную численность персонала
12. Качественная потребность в персонале выражается в конкретных категориях, квалификации, по уровню профессиональных требований.
13. Необходимая численность персонала зависит от времени необходимого на выполнение планового задания и от времени работы одного работника
- 14 Число сотрудников не зависит от объема услуг и норматива численности персонала
- 15 .Основные причины возникновения вакансий на предприятиях не зависят от внешних факторов, связанных с рынком труда.
- 16 Возникновение вакансий на предприятиях зависит только от внутренних причин (ротации, расширение производства).
17. К внешним средствам привлечения являются выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия
18. Внутренними средствами привлечения персонала относятся смежные по профилю предприятия; вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища
19. К преимуществам внешнего набора относится выбор из большего числа кандидатов.
20. К недостаткам внешнего набора относится долгий период привыкания
21. Анализ рекомендаций и послужного списка проводится на стадии адаптации персонала.
22. Структурированные резюме пишутся в свободном стиле без ограничения блоков.
23. Развернутое резюме пишется по требованию работодателя.
- 24 Профессиограмма отражает ответственность и права работника, а содержит подробные описание условий труда.

#### *Вариант 2.*

1. Адаптация персонала — это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям оплаты труда в организации
2. В процессе адаптации работник проходит две стадии общее ознакомление с ситуацией и ассимиляцию (полное приспособление). (общее ознакомление с ситуацией; приспособление (привыкание, усвоение стереотипов); ассимиляцию (полное приспособление); идентификацию (отождествление личных целей с целями коллектива).



3. Анализ рекомендаций и послужного списка проводится на стадии адаптации персонала.
4. выполнение должностной инструкции не является критерием адаптации для управленческого персонала
5. Обучение персонала проводится и в случае изменения объема выполняемых работ
6. К достоинствам внутриорганизационного обучения относится экономичность при большой аудитории
7. Внутрипроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными, но фиксированными расходами
8. К достоинствам обучения с отрывом от производства относится возможность использования специальных средств обучения и тренажеров.
9. Профессиональное развитие персонала необходимо для удержания перспективных сотрудников
10. Виды деловой карьеры не связаны с потребностями и ценностями работника
11. Мимолетная карьера характеризуется однозначным выбором профессии и четким планированием этапов профессионального развития (целевая карьера).
12. Монотонная карьера заключается в постоянном стремлении к конкретному статусу.
13. Предметом оценки персонала «являются способности сотрудников, востребованные в организации,
14. Здоровье и уровень общей культуры не являются критериями оценки потенциала работника;
15. Кадровый резерв — это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности
16. Резерв развития резерв — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.
17. Резерв функционирования группа- специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений
18. Молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку могут являться источниками резерва кадров на руководящие должности
19. Выбытие из резерва кадров работника может быть связано с изменением организационной структуры предприятия
20. При составлении списков резерва можно не учитывать категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения.
21. Для подготовки резерва могут быть разработаны общая, специальная и индивидуальная программы
22. «Активная» текучесть-неудовлетворенность работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.)

23. «Активная» текучесть - неудовлетворенность организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей)
24. Коэффициент текучести кадров учитывает количество уволенных по собственному желанию и количество уволившихся по собственному желанию.
25. Издержками текучести кадров можно считать снижение качества производимой продукции и производительности труда.
26. Специальные меры по адаптации молодых работников влияют на коэффициент оборота по приему.
27. Коэффициент укомплектованности кадров зависит от коэффициента оборота по приему.
28. Коэффициент укомплектованности кадров зависит от коэффициента текучести.

## **ТЕМА 8 «УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ»**

### **8.1.Рекомендуемые темы докладов**

1. Рациональное использование трудовых ресурсов в ЛПУ.
2. Нормирование труда как рациональный инструмент повышения качества работы медперсонала.
3. Обоснование норм труда в здравоохранении.
4. Новые организационные формы работы в лечебных учреждениях.
5. Причины и последствия потерь рабочего времени в деятельности медицинской организации.

### **8.2.Вопросы для самоподготовки**

1. Какие характеристики трудовой деятельности являются основными для нормирования труда?
2. На чем основывается нормирование труда медицинского персонала?
3. Каковы основные принципы нормирования труда?
4. Какие нормативы по труду применяются для анализа работы медицинского персонала?
5. В чем сущность и основные принципы аналитически-исследовательского метода нормирования труда?
6. Каковы особенности суммарного метода нормирования труда?
7. В чем состоит расчетно-аналитический метода нормирования труда?
8. Назовите основные этапы разработки нормативов.
9. Из чего состоят затраты рабочего времени, как они классифицируются?
10. В чем сущность хронометража рабочего времени и его практического применения в лечебном учреждении?
11. Какова методика проведения фотохронометража в лечебном учреждении?

12. Как можно определить затраты времени на отдельную рабочую операцию или манипуляцию?
13. Что такое бюджет рабочего времени медицинского персонала? Как он рассчитывается?
14. Особенности определения годового бюджета рабочего времени среднего медицинского персонала ЛПУ?
15. Какие методы нормирования труда превалируют в вашей организации?

### **8.3. Практические задания**

**Задание 1.** 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).

#### **Задание 2**

Рассчитайте годовой бюджет рабочего времени диетсестры санатория-профилактория ВЦСПС в 2020 г. Число не рабочих дней в 2020 году составило 114 календарных дней. Общее число предпраздничных дней в году равняется 7. Общее количество часов за счет сокращения рабочего времени в предвыходные дни составило 50 часов. Полный рабочий день медсестры составляет 7 часов. Затраты времени не связанные с основной работой составили 1,5 часа в день.

#### **Задание 3.** Ознакомьтесь с ситуацией

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 1300 до 1700 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 1700. Кабинеты не должны закрываться на обеденный перерыв. С 1300 до 1400 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 ввиду, 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

830 - Входит врач и просит подготовить статистику по пациентам с диабетом. 900 - Сообщают, что в приемной плачет женщина, которая только что узнала о своей беременности. Кроме этого, пришли три пациента, которые хотят получить направление в стационар по поводу болей в грудной клетке, которую они ощутили две недели назад.

930 - Алине звонит врач и просит, чтобы кто-нибудь позвонил Семенову из 140 квартиры 34 дома и напомнил о вакцинации ее ребенка.

1000 - Звонит пациент и спрашивает, что ему делать, если он потерял направление на обследование.

1050 - Зубоврачебному кабинету необходимо подготовить карточки 20 пациентов, которым необходимо дальнейшее обследование и лечение.

1145 - 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.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Каким образом Вы будете реагировать на каждый из перечисленных отвлекающих факторов?
2. Что Вы будете делать в первую очередь, что можно отложить?
3. Укажите в своих ответах, будете ли Вы делегировать ответственность и кому? Обоснуйте Ваши решения.
4. Какие внешние факторы, способствующие непродуктивному использованию времени, Вы можете назвать (используйте свой опыт)?
5. Какие рекомендации по управлению временем на рабочем месте Вы можете дать?

**8.4. Кейс. О креативном управлении клиникой.** Сергей Мельников, руководитель группы клиник стоматологической сети «Президент», 13 лет Клиника стоматология с полным перечнем услуг на северо-востоке Москвы. Персонал около 20 врачей и 50 административных сотрудников. Сегмент эконом/средний. Срок на рынке четыре года. Доход с момента открытия клиника в глубоком минусе.

У клиники сложная история и структура. Более пятнадцати лет в помещении работала городская стоматологическая поликлиника. Затем ее включили в состав крупного холдинга и к ОМС-услугам добавили коммерческое брендованное отделение. Редкие пациенты, приходившие в коммерческую клинику, понимали, что могут получить услугу бесплатно, и переходили на ОМС.

Клиника фактически делилась на две части. Первая — классическая городская стоматология, которая работает по ОМС и тащит на себе весь багаж прошлого (регистратура вместо стойки администрации, несовременное оборудование, традиционные методики). Вторая — коммерческая клиника, работающая по законам частной медицины. Кроме того, ОМС-поликлиника оказывала еще и платные услуги.

Коллектив тоже делился на два лагеря большой — когорта опытных докторов ОМС, лагерь поменьше — молодые врачи, адаптированные к стандартам коммерческой медицины.

*Из личного опыта Сергея Мельникова.* «Когда я возглавил проект, я не знал, сколько сюрпризов меня поджидает. Во-первых, убыточность. Клиника с открытия работала с отрицательным балансом. Во-вторых, неординарность объекта. Я раньше с ОМС не сталкивался. У меня медицинское образование, но я не лечился в бесплатной стоматологии и не работал с ней как менеджер. Пришлось адаптироваться, учиться и часто двигаться на ощупь.

Я познакомился с объектом, показателями, людьми. Пришлось сразу углубиться в нормативы и стандарты ОМС, о которых я мало что знал. Главный вызов — я не понимал, какие в бесплатной медицине критерии качества, адекватные цифры и как в ней заработать деньги.

Провел диагностику коммерческого отделения по ключевым точкам количество пациентов, средний чек, средний оборот первичного пациента, количество повторных клиентов, соотношение повторных к первичным, конверсия из обращений в приемы, перераспределение пациентов между отделениями. Результаты по всем показателям огорчали.

Чтобы разобраться в ситуации, я общался. Требовался кредит доверия от коллектива, чтобы они пошли за мной и решились на изменения. Ввел ежедневные клинические конференции с обсуждением планов лечения пациента. Много разговаривал с сотрудниками и лично.

Два лагеря друг друга не понимали. ОМС-лагерь предпочел бы отгородиться от коммерции бетонной стеной и никогда не иметь с ней дело. Их принцип «Мы так работаем сорок лет и еще сорок лет работать будем». Менять им ничего не хотелось. «Коммерция» больше ориентировалась на прибыль. Молодые врачи хотели развиваться и больше зарабатывать.

Идею проигнорировать отделение ОМС и перейти на коммерцию я даже не рассматривал. У клиники неудачное расположение. Маленькое количество первичных пациентов, малонаселенный район, с невысокой стоимостью квадратного метра жилья.

Всегда нужно использовать то, что нам дает окружающее пространство. Имеющиеся обстоятельства — это не проклятие, а ресурс. Где вы еще возьмете 300-400 первичных пациентов в месяц без рекламы? Здесь они приходили к нам сами по ОМС. Им оставалось только дать качественный сервис и лечение. Клиенты не были избалованы хорошими услугами. Нужно было только превзойти их ожидания и хорошо работать.

Мы разделили потоки. У нас было два потока клиентов. Первый – это приписанные к поликлинике пациенты по системе ОМС. Второй – те, кто приходили в коммерческую клинику.

Помещение большое (около 700 квадратных метров), с двумя входами. Мы переместили сервисные отделы, освободили комнаты, разделили отделения, добавили второй ресепшен и вторую вывеску. Пациентам казалось, что у нас две разные клиники в одном здании. Так мы отделили коммерцию от ОМС два входа, две клиники, две разные вывески и два потока.

Дальше встал вопрос о разнице услуг. Почему одно и то же можно получить бесплатно и платно? Продавать одну и ту же услугу за разные деньги — это уже мошенничество. Мы должны были четко сформулировать разницу между отделениями. Мы сели командой и подробно прописали преимущества одного над другим.

Если кратко, то в коммерции врач работает с ассистентом в четыре руки, отличаются методики, оборудование, расходные материалы. Главное — нет строгих нормативов ОМС, которые ограничивают качество оказания услуг. Например, в частной клинике врач может потратить три часа на одного пациента, если это необходимо, в ОМС уже нет.

Эти описания мы донесли до врачей и всех сотрудников, отработали опасения и перешли на новую стратегию работы. Теперь пациентам, которые приходили по ОМС, предлагали пройти лечение в коммерческой клинике и рассказывали о преимуществах. Мы тщательно проработали систему. Чтобы врачи могли донести информацию до пациентов, они должны были себе объяснить, зачем и кому это нужно.

Честно скажу, что врачи отнеслись по-разному. Естественно, некоторые боялись отдать пациентов и остаться без работы. Но этот страх можно преодолеть. Самые успешные врачи всегда перенаправляют пациентов, если коллега сможет помочь в более полном объеме. Хорошие доктора работают в команде и всегда, как ни странно, лучше зарабатывают, потому что при позитивном результате пациенты возвращаются.

Эта система могла возникнуть только при определенном климате и объединении команды. Несмотря на разделение потоков и отделений, мы сразу выстраивали единый коллектив. Тимбилдингов как таковых не было, все делалось в повседневном рутинном режиме общие совещания, индивидуальное общение, коучинг, обучение, честные ответы на все вопросы.

Я никогда не указываю сотрудникам, что делать. Цель руководителя — помогать подчиненным реализовываться. Он член команды, который приносит пользу коллективу и обслуживает бизнес. Диалог выстраиваю из позиции равенства. Если есть проблема, ее нужно изучить, придумать план действий и предложить его сотруднику. Главное при этом — объяснить человеку, в чем его выгода от изменений.

В клинике работала замечательный терапевт с прекрасным опытом, великолепными мануальными навыками, обаянием. Я увидел зону развития и предложил ей перестроить схему работы. Попросил довериться, прислушаться и попробовать. Чтобы она решилась, спросил, сколько она хочет зарабатывать. Сделал акцент на этом. После перестройки ее доход увеличился в четыре раза.

Структурные изменения поддерживали маркетингом. Ввели партнерскую программу с клиниками в этом районе, у которых не было стоматологий или стоматология не в полном объеме. Они перенаправляли пациентов к нам. Проводили дни открытых дверей для пациентов. Я впервые попробовал этот формат здесь и с тех пор постоянно использую.

Выстроили систему работы с агрегаторами. Ввели работу, чтобы прикрепить к ОМС жителей близлежащих районов. Договорились с поликлиниками, чтобы они направляли пациентов к нам. Отправляли смс-рассылки на бесплатный осмотр по своей базе. Разместили наружную рекламу в районах, откуда удобно добираться до нас. Проводили множество мероприятий.

Мы думали, что один и тот же врач сможет принимать пациентов на разных условиях в разных отделениях. Сработало по-разному. Одни врачи с легкостью переключались, у других были сложности.

Провалилась попытка внедрить стандарты коммерческой медицины (прежде всего сервисные и ресепшен) в бесплатной медицине. Не получилось из-за колоссальной разницы в проходимости и самих пациентах.

В ОМС четкие алгоритмы. Выше процент пациентов, приходящих без звонка. Их тяжелее обслуживать. Время доктора регламентировано. Внести правки невозможно. Проходимость значительно больше в коммерческой медицине мы считаем, что 20 пациентов на кресло — это хорошо. В ОМС хорошо — это 40-50 пациентов.

Другой язык нормативов. Одними и теми же словами мы называем разные вещи. Например, первичным пациентом считается не тот, кто первый раз пришел в клинику, а тот, кто пришел первый раз за год. Если пациент ходит раз в два года, система посчитает его двумя разными первичными пациентами.

Соппротивление встречало почти все. Сотрудники не были готовы к ежедневным собраниям. Не хотели изменений. Мы внедрили общую для всех МИС, приближали стандарты бесплатной медицины к коммерции. Люди тоже возражали. Отрабатывали общением и обсуждениями.

Когда этот этап преодолели и перешли с персоналом на язык цифр, появилась новая проблема, весьма распространенная. Сотрудники подгоняли цифры, чтобы отчет выглядел лучше. Аналитика из инструмента эффективности превратилась в самоцель. Мы начали работать и с этим. Мои способы борьбы постоянно проговариваем проблему, напоминаем, зачем мы вводим аналитику и считаем цифры. Например, чтобы врачи больше зарабатывали, а качество лечения росло.

Из глубокой ямы на окупаемость мы вышли за пять месяцев. Затем уверенно плюсовали. В течение года увеличили прибыль на 250%. После разделения более 50% прибыли давало платное отделение. Остальную прибыль делили поровну бесплатное отделение и коммерческие услуги ОМС. Но при этом я смотрел на ОМС не как на структуру, которая должна окупаться, а как на стабильный источник первичных пациентов, не требующий рекламы.

«Когда команда сформировалась, мы решили ввести еще и agile. Я попал на презентацию о внедрении agile на предприятии. Презентация была интересной — серьезные успехи, проактивность команды и желание руководства перенести опыт и на другие филиалы. Захотелось внедрить в медицине. Изучил методологию и выяснил, что решение о переходе должна принимать сама команда, а не руководство. В пятницу я собрал главврача, его помощника, старшего администратора, старшую медсестру, заведующих отделениями, рассказал им о Scrum (революционном методе управления проектами), предложил попробовать. Попросил почитать в выходные и в понедельник обсудить. Естественно, никто ничего не прочитал. (Смеется. — Прим.ред). Но мы собрались, я спросил, читали ли. Они закивали и согласились попробовать.

Провели небольшое обучение по методологии. Если правильно говорить, то это не методология. Это некая философия и набор принципов — открытость в команде, кросс-функциональность, расширенные полномочия, персональная и групповая ответственность. Чтобы реализовать эти принципы, проводим ряд мероприятий daily (ежедневная планерка), планирование раз в неделю, demo (демонстрация результатов) и ретроспектива (обсуждение результатов).

Сначала мы сделали нулевой спринт, чтобы определить ценности, для чего это нам нужно. Дальше мы двигались по спринтам. Ввели Scrum-доску и карточки задач. Активно использовали, но быстро поняли, что систему надо адаптировать. Например, совместили ретроспективу и планирование, чтобы не отнимать время у врачей. Внесли еще некоторые изменения.

Значительно повысилась эффективность. Работа стала прозрачной. Идет спринт. Проходит неделя. Все двигают свои карточки, а один человек не двигает. Проходит еще неделя. Одна карточка так и не сдвинулась. Скоро уже команда, а не руководитель, обращается к человеку и спрашивает, почему он ничего не делает. Команда сама вытесняет тех, кто саботирует работу и не двигает проект вперед.

Нет прямой связи между agile и прибылью. Нельзя ввести принцип и тут же заработать миллионы. Это система, в которой решения принимаются быстрее, быстрее вводятся. Команда объединяется, а исполнители быстро вырастают в руководителей. Система улучшила все финансовые показатели, но конкретно я их связать не могу.

Первый месяц — это энтузиазм. Все еще не наигрались и радуются. На третьем месяце наступает плато, когда идти тяжело. Единственный двигатель



— собственная энергия, мотивация и личный пример. Нужен коучинг сотрудников, когда подбадриваешь, проговариваешь, обсуждаешь.

Естественно, саботаж был. Люди приходили, задавали провокационные вопросы, возражали. С каждым мы разговаривали. Ключевой момент — это добровольность. В agile нельзя никого заставлять. Хочешь делать — делай. Не хочешь — не делай. Важнейших людей я включал с помощью личных разговоров, личного коучинга, убеждения. Возражения были, но из клиники никто не уволился.

Соревнования не проводили. Но мы завели папочки с именами людей и складывали в них карточки с задачами, которые человек завершил. По итогам месяца их считали. Сами собой начинались сравнения, обсуждения. Премии и награды мы не вручали. И система не сказывалась на зарплате. Строгая рекомендация не привязывать agile к зарплате. Зарплата врача зависит от результата если доктор лечит больше и лучше, его зарплата растет. У управленца она зависит от успехов компании. Agile влияет на доход косвенно. Человек переходит на эту систему, лучше работает, его зарплата растет.

Сейчас в систему я бы добавил больше точек контроля. С одной стороны, важна эмоциональная вовлеченность команды. С другой — важен четкий контроль исполнения. Сейчас я понимаю, что в некоторых моментах упустил ситуацию.

Еще я не воспитал agile-преемника, который бы занял мое место и продолжил дело. Когда я переключился на другой объект, agile постепенно сошел на нет. Но в результате выросли директор и главврач, которые потом перешли в другую клинику. Такой стиль управления мотивирует сотрудников принимать решения, брать ответственность, поэтому они быстро растут.

В какой-то момент люди сами начали высказывать гипотезы и предложения. Появляется проблема, происходит обсуждение, и сотрудники сами ее решают. Например, у старшей медсестры не хватало рук, требовались медсестры. Администраторы сами предложили распечатать объявления на принтере и расклеить их по району. Казалось бы, не их зона ответственности, но коллектив вовлекается.

Еще важный вывод не стоит тратить время и ресурсы на человека, который не хочет добиваться результата и профессионально расти. Не всем можно помочь. У человека может быть другое мнение, взгляд, сомнения. С этим можно работать. Но если человек не хочет добиваться результата, тащить его на себе нельзя.

Сейчас в «ПрезиДенте» мы инвестируем в развитие менеджеров. Проводим стратегические сессии для себя и сторонних компаний, вводим agile и другие современные технологии. Постоянно учимся сами и учим других. Только опыт и знания помогают воспринимать клинику комплексно и грамотно интегрировать менеджмент, маркетинг, сервис и медицину. Система дает серьезное преимущество в кадровых вопросах. Если вы

талантливый топ-менеджер или главврач и хотите развиваться, обращайтесь ко мне в Facebook, у нас для вас найдутся интересные проекты.

В следующих проектах я не вводил agile в чистом виде, но постоянно использую Scrum и Trello. Карточка в Trello может использоваться как двухминутная задача, так и двухнедельный проект, внутри которого располагаются цели, чеклисты (списки подзадач), комментарии и рабочие документы по проектам. Иногда даже в работе с подрядчиками. Например, мы интегрировали IT продукт, сделали общую доску и быстро двигались по проекту.

Всем ли клиникам подходит agile? Нет. Оцените, на каком этапе развития находится команда. Agile — крутая система для зрелой команды хороших специалистов. В новой клинике, где идет притирка, команда формируется, методология не работает. Задача управленца — диагностировать ситуацию, этап развития клиники, проблемы и подобрать оптимальный метод управления.

Благодаря инструментам и поддержке коллектива мы перевыполнили поставленные цели. На окупаемость вышли быстро, дальше только плюсовали. Через год я отошел от управления этой клиникой, занялся другими объектами. С некоторыми сотрудниками общаемся до сих пор. Agile исчез, но клиника успешно работает до сих пор.

#### *Вопросы и задания для анализа*

1. Приведите примеры проблем, с которыми столкнулся руководитель группы клиник стоматологической сети
2. Опишите, какие вопросы (2-3) в клинике необходимо было решать в первую очередь.
3. С какими негативными проявлениями пришлось бороться руководителю?
4. Что такое Agile? Каковы основополагающие принципы Agile-манифеста?
5. Каковы плюсы и минусы Agile-управления?
6. Чем инновационная система управления отличается от традиционной система управления?
7. Что такое Trello? Какие возможности позволяет реализовать данный инструмент?
8. Каковы итоги управленческой деятельности Сергея Мельникова?

### **8.5. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

#### **1. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА — ЭТО**

- 1) установление меры затрат труда на выполнение определенного объема работ определенного качества
- 2) единая методологическая основа нормирования труда
- 3) принцип равной напряженности норм труда
- 4) определение перечня необходимых работ

#### **2. МЕТОД НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА МОЖЕТ БЫТЬ**

- 1) аналитическим

- 2) гипотетическим
- 3) суммарным
- 4) эвристическим
3. КОЛИЧЕСТВО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, ОТВЕДЕННОЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЕДИНИЦЫ РАБОТЫ ОДНОМУ РАБОТНИКУ ИЛИ ГРУППЕ РАБОТАЮЩИХ НАЗЫВАЕТСЯ
  - 1) хронометражем
  - 2) нормой времени
  - 3) коэффициентом временного допуска
  - 4) средней продолжительностью работы
4. НОРМАТИВ ЧИСЛЕННОСТИ ОТРАЖАЕТ
  - 1) максимальное число должностей в учреждении
  - 2) минимальное число должностей в учреждении
  - 3) среднее число должностей в учреждении
  - 4) все предыдущие ответы верны
5. ОСНОВОЙ ДЛЯ РАСЧЕТА ГОДОВОГО БЮДЖЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЯВЛЯЮТСЯ
  - 1) число рабочих дней должности в году
  - 2) ежедневное время работы
  - 3) затраты времени в течение дня, не связанные с основной деятельностью
  - 4) сокращение рабочего времени в предвыходные и предпраздничные дни
6. ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН СОДЕРЖАТЬ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР ИЛИ КОНТРАКТ
  - 1) продолжительность деятельности
  - 2) правила внутреннего трудового распорядка
  - 3) систему оплаты труда и социальные гарантии
  - 4) права и ответственность
7. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА
  - 1) специалисты и администраторы
  - 2) рабочие и служащие
  - 3) руководители и работники
  - 4) дирекция и менеджмент
8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
  - 1) поведение топ-менеджеров по отношению к персоналу организации
  - 2) система правил и норм работы с персоналом в рамках стратегии организации
  - 3) поведение персонала организации по отношению к топ-менеджерам
  - 4) составление штатного расписания

## **9. ТЕМА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **9.1. Рекомендуемые темы докладов**

1. Стратегии развития медицинской организации.
2. Стратегии управления персоналом в медицинской организации
3. Формирование конкурентных преимуществ медицинской организации.
4. Ключевые факторы успеха на рынке медицинских услуг.
5. Стратегии осуществления изменений в учреждении здравоохранения.
6. Стратегическая устойчивость медицинской организации.
7. Бизнес-планирование в медицинской организации.
8. Стратегическое планирование в медицинской организации.

## **9.2. Вопросы для самоподготовки**

1. Каковы стратегические приоритеты в деятельности медицинской организации?
2. Какова необходимость стратегического менеджмента в здравоохранении?
3. Для чего необходим анализ внутренней и внешней среды медицинской организации?
4. Каковы основные составляющие стратегического управления персоналом?
5. Чем определяется стратегическая устойчивость медицинской организации и каковы ее составляющие?
6. Можно ли сказать, что корпоративная культура как нематериальный стратегический ресурс управления персоналом. Обоснуйте свой ответ.
7. Какие существуют причины сопротивления изменениям в учреждениях здравоохранения.
8. Какие существуют стратегии осуществления изменений в медицинской организации?

## **9.3. Практические задания**

**Задание 1.** Процесс стратегического планирования в медицинской организации включает множество элементов. Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями.

### *Методические указания*

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

**Задание 2.** Выявите и проанализируйте факторы внутренней среды организации, для чего выполните следующие действия:

1) Выберите известную вам организацию Нижегородской области (либо предприятие – база практики).

2) Подготовьте бланк для анализа по образцу таблицы 1.

1) В графе 1 таблицы 1 откорректируйте и дополните примерный набор факторов типичного производственного предприятия.

2) В графе 2 сформулируйте вопросы для каждого анализируемого фактора.

3) В графе 3 запишите ответы на поставленные вопросы. Таким образом, вы получили конкретные показатели факторов сильных и слабых сторон своего предприятия.

4) Для оценки показателей выявленных сильных и слабых сторон составьте матрицу по образцу таблицы 2.

Таблица 1. Определение показателей сильных и слабых сторон предприятия

Факторы	Вопросы для анализа	Показатели сильных и слабых сторон
Маркетинг	Напишите	Напишите
Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	Пример: Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям? Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?	<ul style="list-style-type: none"> <li>экономичность эксплуатации</li> <li>другие (укажите)</li> </ul>
Местонахождение производства	Напишите	Напишите
Экономия от масштаба производства	Напишите	Напишите
Исследования и разработка, инновации	Пример: Какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов? Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара?	<ul style="list-style-type: none"> <li>наличие оригинальных конструкторских разработок</li> <li>небольшие габариты</li> <li>хорошие потребительские качества продуктов</li> </ul>
Управление организацией	Пример: Организационная структура и культура, общее руководство организации, системы управления, стиль руководства, внутренние и внешние коммуникации, информационные системы и обеспечение их безопасности	Укажите
Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками		
Степень вертикальной интеграции		
Контроль за процессом производства и качеством продукции		
Система контроля за оборотом запасов		

Величина издержек и прибыль		
Персонал		
Другие факторы		

Таблица 2. Образец заполнения.  
Оценка сильных и слабых сторон предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Экспертная оценка показателя фактора в баллах (от 1 до 5)	Взвешенная оценка показателя факторов
Сильные стороны:			
• наличие оригинальных конструкторских разработок	2	4	8
• экономичность эксплуатации	3	5	15
• небольшие габариты и хорошая маневренность	1	4	4
• .....	a	b	a x b
Итого сильные стороны			27
Слабые стороны:			
• узкий ассортимент продукции	2	5	10
• невысокая доля продукции	3	3	9
• негибкая ценовая политика	2	1	2
• .....	a	b	a x b
Итого слабые стороны			21

В графу 1 занесите показатели сильных и слабых сторон вашего предприятия.

В графе 2 определите степень важности (вес) каждого показателя:

3 – влияние сильное, очень важно

2 – не очень важно

1 – влияние незначительно.

В графе 3 оцените по пятибалльной шкале каждый показатель в сравнении с рыночным лидером (5 баллов – равно или превосходит лидера, 1 балл – значительно уступает лидеру).

В графе 4 рассчитайте взвешенную оценку каждого показателя, перемножив соответствующие цифры графы 2 и 3.

Итоговые суммы сильных и слабых сторон характеризуют конкурентоспособность предприятия. Сильные стороны, получившие наибольшую оценку, являются уникальными преимуществами вашего предприятия.

5). Дайте письменные ответы на следующие вопросы:

а) Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?

б) Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?

в) Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?

г) Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

Результаты анализа сильных и слабых представьте в виде таблиц, графиков, презентации.

**Задание 3.** В таблице приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Общая оценка факторов макросреды среды организации

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1) Состояние природных ресурсов		
2) Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3) География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4) Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5) Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6) Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
7) Состояние правопорядка в стране		
8) Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
9) Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
10) Уровень и динамика инфляция		
11) Налогообложение (уровень и динамика)		
12) Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
13) Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
14) Курс национальной валюты Суммарное воздействие факторов ..... Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных		

(неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду организации можно оценить как уравновешенную		
---	--	--

### *Задания*

1. Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду организации можно оценить как уравновешенную.
2. На основе собственных наблюдений, выступлений экспертов, руководителей предприятий, политических деятелей, научных публикаций и информации государственной статистики разработайте уточненный перечень наиболее важных факторов макросреды для своей организации.

**Задание 4.** Используя SWOT-анализ, выявите и дайте оценку стратегических проблем предприятия, на котором вы проходили практику (или любого другого известного предприятия). Определите перспективные стратегические направления развития предприятия. Выполните следующие действия

- 1) Разработайте перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, актуальных для ситуации вашего предприятия.
- 2) Разработайте матрицу сильных и слабых сторон. На основе соотношения сильных и слабых сторон оцените конкурентоспособность организации. Выберите по 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Продумайте, как эти характеристики могут измениться в будущем. Предложите альтернативы на основе анализа сильных и слабых сторон.
- 3) Разработайте матрицу возможностей. Выберите 3 наиболее значимых возможностей для дальнейшего анализа и предложите альтернативы стратегических решений.
- 4) Разработайте матрицу угроз. Выберите 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Предложите альтернативы стратегических решений.
- 5) Разработайте сводную матрицу SWOT-анализ, оцените все выявленные альтернативы и сделайте стратегический выбор.

### *Методические указания.*

Шаг 1. Для составления списка сильных и слабых сторон (факторы внутренней среды), угроз и возможностей (факторы внешней среды) воспользуйтесь примерным набором характеристик, предложенным Томпсоном и Стрикландом (табл. 9.3.). Выберите из списка те характеристики, которые свойственны для ситуации вашего предприятия. Уточните и конкретизируйте некоторые характеристики, удалите не актуальные, дополните перечень своими характеристиками. Таким образом, в



новом списке может оказаться несколько десятков сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Шаг 2. Далее следует воспользоваться соответствующим разделом теоретической части темы и составить следующие четыре матрицы матрицы сильных и слабых сторон, матрицу возможностей и матрицы угроз. В результате этих процедур можно сделать предварительную оценку стратегического положения фирмы, получить несколько альтернатив стратегических решений и выбрать наиболее значимые факторы внутренней и внешней среды для дальнейшего анализа.

#### Характеристики компонентов SWOT – анализа

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) выдающаяся компетентность;</li> <li>2) адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>3) высокая квалификация;</li> <li>4) хорошая репутация у покупателей;</li> <li>5) первенство на рынке;</li> <li>6) наличие стратегии в функциональных сферах деятельности;</li> <li>7) возможность получения экономики от роста объема производства;</li> <li>8) наличие современных технологий;</li> <li>9) преимущество в области издержек;</li> <li>10) защищенность от конкурентного давления;</li> <li>11) проверенный временем менеджмент.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) нет ясных стратегических направлений;</li> <li>2) ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>3) устаревшее оборудование;</li> <li>4) низкая прибыльность;</li> <li>5) недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;</li> <li>6) отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;</li> <li>7) плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</li> <li>8) уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>9) отставание в области исследований;</li> <li>10) слабое представление о рынке.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>2) увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>3) вертикальная интеграция;</li> <li>4) возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>5) самодовольство среди конкурирующих фирм;</li> <li>6) ускорение роста рынка.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) возможность появления новых конкурентов;</li> <li>2) рост продаж замещающего продукта;</li> <li>3) замедление роста рынка;</li> <li>4) неблагоприятная политика правительства;</li> <li>5) возрастающее конкурентное давление;</li> <li>6) рецессия и затухание делового цикла;</li> <li>7) возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;</li> <li>8) изменение потребностей и вкусов потребителей.</li> </ol>

Обратите внимание, что внутренние силы и слабости и внешние возможности и угрозы, при изменении ситуации могут поменяться местам. Например, угроза, действующая на все фирмы в отрасли, может стать возможностью для сильнейшей фирмы, так как способна ослабить конкурентов и освободить ниши рынка. Сила, из-за ее большой инерции, может стать источником сопротивления организационным изменениям при реализации новой стратегии. Поэтому при анализе следует рассматривать не только текущую ситуацию, но и прогнозировать ее изменение.

Примеры стратегических альтернатив для некоторых лидирующих в рейтинге среды факторов:

а) Возможность «Слабость конкурента» может привести к увеличению доли рынка и к появлению новых клиентов. Чтобы воспользоваться этой возможностью, следует упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов.

б) Угроза «Потеря поставщика», вероятно, приведет к срыву поставок, финансовым убыткам, потере клиентов, падению авторитета фирмы. Компенсировать эту угрозу можно улучшением деловых отношений, рассмотрению и, если возможно, решению существующей проблемы, заключению контрактов с другими поставщиками на экстренные заказы.

в) Сила производственного фактора «Наличие высокотехнологичного оборудования» должна быть направлена привлечение новых покупателей посредством маркетинговых мероприятий.

г) Слабость организационного фактора «Низкая реакция на изменение рыночной ситуации» может быть компенсирована улучшением координирования деятельности подразделений.

*Дайте ответы на следующие вопросы*

- 1) Как используются в стратегическом управлении выявленные сильные стороны, являются ли они ключевым моментом в реализации стратегических планов компании?
- 2) Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и необходима ли их корректировка?
- 3) Насколько эффективно компания использует выявленные благоприятные возможности?
- 4) Какие угрозы должны наиболее беспокоить руководство и достаточны ли принимаемые защитные меры?

*Шаг 3.* Следующий этап SWOT анализа – составление сводной матрицы комплексного анализа. Здесь необходимо перебрать все возможные комбинации пар внутренних и внешних факторов для каждого поля сводной матрицы. При этом может оказаться, что некоторые пары приводят к одному и тому же стратегическому решению, а другие пары не дают никаких решений.

Для поля «Сила – Возможность» разрабатываются стратегии о том, как на основе сильных сторон компания можно извлечь выгоду из имеющихся возможностей. Например, сила производственного фактора «Наличие высокотехнологичного оборудования» может способствовать реализации возможности «Слабость конкурента» только при условии принятия стратегии увеличения доли рынка.

Для поля «Слабость – Угроза» приемлемы стратегии защитного типа и в первую очередь предназначены для минимизации слабых сторон и ухода от угроз. В примере «Слабость организационного фактора «Низкая реакция на изменение рыночной ситуации» и «Угроза «Потеря поставщика» может быть компенсирована улучшением организационной структуры и стратегией улучшения взаимодействия с поставщиком.

Для поля «Сила – Угроза» следует делать ставку на сильные стороны компании, чтобы при этом избежать угроз. В примере «Сила «Наличие высокотехнологичного оборудования» и «Угроза «Потеря поставщика» может быть снижена за счет перехода на выпуск других видов продукции или переход на новые источники поставок.

Для поля «Слабость – Возможность» стратегия должна быть нацелена на ликвидацию слабых мест за счет появления возможности. В примере «Слабость «Низкая реакция на изменение рыночной ситуации» и возможность «Слабость конкурента» очевидно, что компания имеет запас времени и должна провести организационную перестройку.

Шаг 4. На заключительном этапе SWOT анализа – необходимо сгруппировать все полученные альтернативы и, исходя ситуации компании, обосновать стратегический выбор.

Правила проведения SWOT-анализа и возможные ошибки:

1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и принесет мало пользы для тех менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах фокусирования.

2. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их признает рынок и воспринимают покупатели. Например, качество продукта будет сильной стороной, только если оно выше, чем у продуктов конкурентов.

3. Нужно включать в анализ ограниченное число наиболее относящиеся к делу преимуществ и слабостей, которые должны определяться в свете предложений конкурентов. Все преимущества и слабости должны быть ранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

4. Все полученные сильные и слабые стороны, потенциал и угрозы должны быть основаны на аналитических данных и фактах, а не на «догадках» аналитика. Качество SWOT-анализа часто страдает от наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

5. Производство анализа не следует препоручать одному аналитику (возникает положение о субъективности мнения). Проведение анализа несколькими менеджерами позволит повысить объективность его объективность и снизить возможность ошибок.

6. Все оценки при анализе вероятностные, ожидания могут быть завышены, а угрозы недооценены, так как SWOT-анализ не учитывает возможные риски. Поэтому использовать этот анализ самостоятельно для определения стратегического плана развития, не имея инструмента для управления возможными последствиями неблагоприятного стечения обстоятельств, крайне рискованно.

7. Очень часто SWOT-анализ рассматривается менеджерами как некий декларативный (или отчетный) инструмент, призванный показать

правильность выбранного пути и мощь потенциала компании. Истинной задачей SWOT-анализа является выявление проблемных полей организации по сравнению с конкурентами в проекции возможностей и угроз внешней среды для разработки взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов.

8. В SWOT-анализе отсутствует возможность прогнозирования количественной оценки. Потому, для получения полной картины необходимо использовать и другие известные методы исследования предприятия для принятия серьёзных стратегических, плановых решений

**Задание 5.** Выберите для анализа организацию. Какие политические, экономические, социальные и технологические факторы будут оказывать влияние на вашу организацию ближайшие пять лет? Назовите 2-3 наиболее значимых фактора каждого вида и объясните, почему вы так считаете. Какие из этих факторов будут оказывать на вашу организацию в большей мере, чем на конкурентов в отрасли?

**Задание 6.** Воспользовавшись предлагаемым в таблице форматом, разработайте эскизные стратегии управления персоналом и мероприятия программы действий для одной из организаций, осуществляющей

*Вариант 1* производство товаров;

*Вариант 2* производство услуг;

*Вариант 3* розничную (оптовую) торговлю.

Содержание и программа действий стратегии управления персоналом

Вид решения	Цели		Мероприятия программы действий
	стратегические	тактические	
Отбор, продвижение и расстановка кадров			
Оценкой положения человека в организации			
Система вознаграждения			
Развитие управления			

**Задание 7.** Дайте характеристики следующим стратегиям

*Вариант 1 .*

- Стратегии роста и стратегии сокращения
- Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции
- Стратегия диверсификации
- Стратегия достижения конкурентных преимуществ
- Стратегия лидерства по затратам
- Стратегия дифференциации (преимущества по качеству)

*Вариант 2*

- Стратегия концентрации (фокусирования)

- Стратегии инноваций и синергизма
- Стратегия оперативного реагирования
- Стратегии поведения в конкурентной среде
- Отраслевые стратегии жизненного цикла
- Функциональные стратегии

#### 9.4. Кейсы

**Кейс 1.** Фармацевтическая компания «Р-Фарм» известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый компанией, составляет более 60 тыс. наименований. Компания «Р-Фарм» входит в число 20 наиболее преуспевающих компаний России и занимает в этом списке 1 место. Фундаментом деятельности компании является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и компания «Р-Фарм» занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент. В деятельности компании можно выделить пять основных направлений

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;

3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим компании разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям компании. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством компании становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива разработка изделия от опытного

образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией. Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

#### *Вопросы и задания*

1. Сформулируйте стратегию деятельности компания «Р-Фарм» . Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах компании?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности компания «Р-Фарм» на предприятиях России?

### **9.5. Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

#### **1. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭТО**

- 1) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- 2) практическое использование методологии стратегического управления;
- 3) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- 4) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

#### **2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ЭТО**

- 1) процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем
- 2) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу
- 3) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее

#### **3. ЭЛЕМЕНТАМИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА НЕ ЯВЛЯЮТСЯ**

- 1) план производства
- 2) инвестиционный план
- 3) маркетинговый план
- 4) финансовый план

#### **4. ЕСЛИ ВАЖНОЕ МЕСТО ОТВОДИТСЯ АНАЛИЗУ ПЕРСПЕКТИВ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗАДАЧЕЙ КОТОРОГО ЯВЛЯЕТСЯ ВЫЯСНЕНИЕ ТЕХ ТЕНДЕНЦИЙ, ОПАСНОСТЕЙ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ, А ТАКЖЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ ИЗМЕНИТЬ СЛОЖИВШИЕСЯ ТЕНДЕНЦИИ, ТО ЭТО**

- 1) стратегическое планирование
- 2) среднесрочное планирование
- 3) долгосрочное планирование

4) другой ответ

5. ПЕРЕХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОИЗОШЕЛ

1) в 1950-60-е гг.

2) в 1930-40-е гг.

3) в 1970-80-е гг.

6. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ, РЕСУРСЫ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ ПО ДОСТИЖЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ – ЭТО

1) функциональная стратегия

2) бизнес-стратегия

3) корпоративная стратегия

4) стратегия

7. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОИЗВОДСТВОМ, ФИНАНСАМИ И СТРАТЕГИИ В ДРУГИХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭТО

1) функциональная стратегия

2) бизнес-стратегия

3) корпоративная стратегия

4) стратегия

8. ГЛАВНЫМИ ПРИЧИНАМИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ЯВЛЯЮТСЯ

1) приход нового высшего руководства.

2) наступление технологических разрывов.

3) кардинальное изменение рыночной ситуации.

4) отсутствие единой позиции у акционеров компании.

5) трудовые конфликты.

9. ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ БАРЬЕРОМ ДЛЯ ПРОНИКНОВЕНИЯ В ОТРАСЛЬ НОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

1) законодательные ограничения.

2) все перечисленное.

3) более низкие издержки действующих в отрасли компаний.

4) патенты и лицензии.

10. ПРАВИЛЬНО ЛИ УТВЕРЖДЕНИЕ, ЧТО «ЕЖЕГОДНЫЙ ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЙ ВЕДЕТ К СТАБИЛИЗАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОВЫШАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ ОБЪЕКТИВНОЙ ПРОВЕРКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ»

1) да

2) нет

11. СООТНЕСТИ ФАКТОР, ОБОЗНАЧЕННЫЙ ЦИФРОЙ, С НАПРАВЛЕНИЕМ SWOT-АНАЛИЗА, ОБОЗНАЧЕННЫМ БУКВОЙ.

№ п/п	ФАКТОР	БУКВА	НАПРАВЛЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА
1	Неблагоприятные демографические изменения	А	Потенциальные внутренние сильные стороны

2	Создание новых технологий	Б	Потенциальные внутренние слабые стороны
3	Лидирующая позиция на кривой опыта	В	Потенциальные внешние возможности
4	Более высокие общие удельные издержки, чем у конкурентов	Г	Потенциальные внешние угрозы
5	Невозможность финансирования необходимых изменений в стратегии		
6	Появление нового конкурента с низкими издержками		
7	Хорошие отношения с фирмами-конкурентами		
8	Возможности использования эффекта масштаба		



## Примеры решения заданий

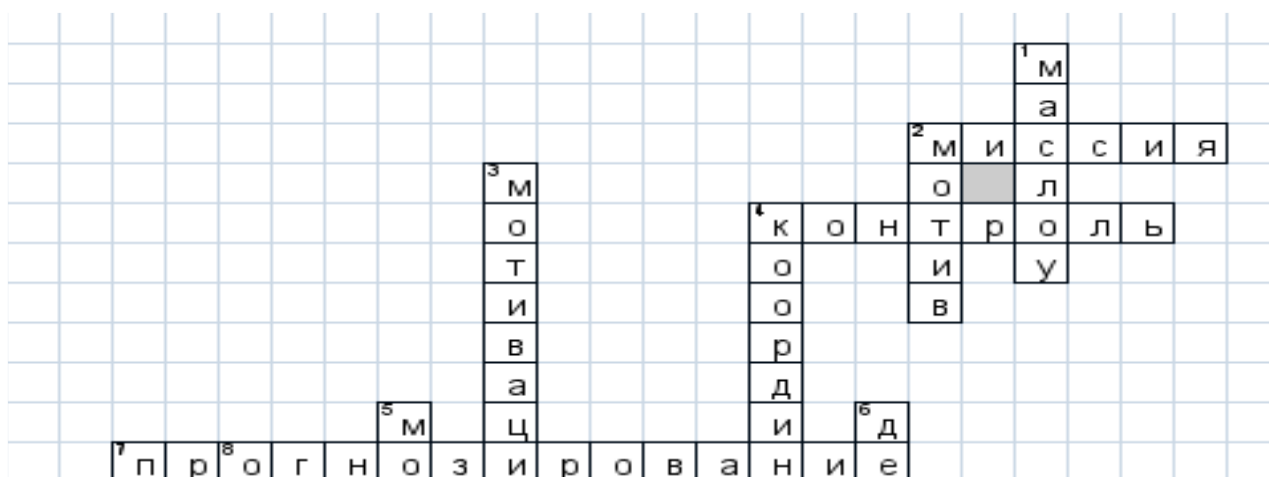
### Пример решения тестовых заданий по теме 1.

- 1) 3
- 2) 1,2,3,4,5
- 3) 4
- 4) 2
- 5) 4

### Пример решения практического задания по теме 2

Компания	Аспекты, отраженные в миссии компании			
	рынок	идеология	идеология	благо
(пример) Аптечная «36,6»	сеть Включает (ключевой)	включает	-	-

### Пример решение кроссворда по теме 3



### Пример решения практического задания по теме 4

Тема совещания: «разработка мероприятий по улучшению условий труда» (длительность -60 минут)

1. Улучшение условий труда сотрудников данной организации, что соответствует поставленной цели
2. На совещании, хотелось бы, чтобы присутствовал весь персонал, так как необходимо, чтобы каждый предложил свою точку зрения, и мы добились общего результата.
3. Необходимо выслушать и решить все поставленные вопросы.

Пример из них:

✓ Какие пожелания сотрудников необходимо учесть для улучшения условий труда? (20 минут)

- ✓ Определение поставщиков необходимых товаров. (10 минут)
  - ✓ Обсуждение благоприятного для всех режима работы и составление графика (20 минут)
  - ✓ Внедрение мероприятий для неформального общения сотрудников (10 минут)
4. Руководство: контроль за своевременным выполнением заданий и назначений другими сотрудниками на протяжении действия всего поставленного плана
- Менеджер по закупкам: своевременно обеспечить состав необходимым товаров для улучшения условий труда (в ближайшие сроки)
- Всем сотрудникам: обеспечить поддержание благоприятной атмосферы в коллективе (сейчас же)
5. Решение будут принимать все участники совещания
6. Вся необходимая информация будет изложена вовремя совещания
7. Нужно наиболее полно раскрыть тему совещания и обеспечить сотрудников всеми необходимыми средствами для фиксации предоставленной информации.

### Пример решения практического задания по теме 5

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль	Бюрократический стиль
Подход к принятию решений		Советуется с подчиненными		
Отношение к подчиненным			Просит, упрощает	
Отношение к инициативе		Поощряет, использует в интересах дела		
Отношение к обучению			Пополняет свои знания и поощряет эту склонность подчиненных	
Отношение к дисциплине		Поддерживает разумную дисциплину, осуществляет дифференцированный подход к людям		
Основной метод стимулирования			Различные виды стимулов	

## Пример решения практического задания по теме 6

Возможные причины конфликтов в медицинской практике	Возможные пути решения конфликтных ситуаций в медицинской практике
1. Недостаточно внимательное отношение к пациенту	
2. Отсутствие информированного согласия пациента на лечение	
3. Отсутствие коллегиальности в составлении плана лечения, отсутствие согласованности в действиях врачей разных специальностей.	3. Главный врач должен вынести проблему на совещание: поставить перед подчиненными задачу максимально скооперированной работы для достижения единой цели: выздоровления пациента.
4. Профессиональная некомпетентность врача.	Руководителю следует проанализировать ситуацию. Если сотруднику, действительно, не достаточно знаний и опыта, то необходимо либо доверить ему более простые задания (понизить его) или же расстаться с ним.
5. Дефекты ведения медицинской документации	
6. Характерологические особенности врача и пациента. 7. Отсутствие ответственности пациента. Незнание им своих прав и обязанностей	

## Пример решения практического задания по теме 7

Выполните тесты по схеме «согласны – не согласны» с представленным утверждением.

1. (нет) Ситуационные факторы и организационные цели не определяют выбор методов решения задач управления
2. (да) При высокой степени неопределенности и отсутствии числовых характеристик параметров использование математических моделей невозможно
3. (да) Использование моделирования позволяет решать множество задач и усиливает способность менеджера к принятию обоснованных и объективных решений.
4. (да) Математические методы можно использовать при наличии достаточного объема информации, имеющей количественные характеристики.
5. (да) Эвристические методы учитывают влияние человеческого фактора на процесс принятия решений.

## Пример решения практического задания по теме 8

**Задача.** Путем проведения фотохронометражных наблюдений было установлено, что среднее время врача педиатрического отделения («чистое» время), затраченное на прием одного больного подростка 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). Рассчитайте норму нагрузки для врача педиатра при амбулаторном приеме.

Пример расчета:

1. Определим количество посещений  $210: 7= 30$  посещений
2. Определим  $T_{всп.} = 60: 30= 2$  мин
3. Оперативное время составляет  $60+210=270$  мин
4. Затраты на все личное время  $270*7,14:100= 19,28$  мин
5. Определим  $T_{л.п.} = 19,28:30=0,64$
6. Определим общие затраты времени на одно посещение  
 $S = 7+2+0,64=9,64$  мин
7. Определим расчетные нормы нагрузки  $N = 60:9,64=6,22=6$  посещений.

## Пример решения практического задания по теме 9

Таблица 1. Определение показателей сильных и слабых сторон предприятия

Факторы	Вопросы для анализа	Показатели сильных и слабых сторон
Маркетинг	Напишите	Напишите
Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	Пример: Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям? Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономичность эксплуатации</li> <li>• другие (укажите)</li> </ul>
Исследования и разработка, инновации	Пример: Какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов? Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие оригинальных конструкторских разработок</li> <li>• небольшие габариты</li> <li>• хорошие потребительские качества продуктов</li> </ul>

Таблица 2. Образец заполнения.  
Оценка сильных и слабых сторон предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Экспертная оценка показателя фактора в баллах (от 1 до 5)	Взвешенная оценка показателя факторов
Сильные стороны:			
• наличие оригинальных конструкторских разработок	2	4	8
• экономичность эксплуатации	3	5	15
• небольшие габариты и хорошая маневренность	1	4	4
• .....	а	в	а х в
Итого сильные стороны			27
Слабые стороны:			
• узкий ассортимент продукции	2	5	10
• невысокая доля продукции	3	3	9
• негибкая ценовая политика	2	1	2
• ..... неразвитая сбытовая сеть	а	в	а х в
Итого слабые стороны			21

## ГЛОССАРИЙ

**Авторитет** — влияние индивидуума, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т.д.; признание за индивидуумом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности.

**Авторитарный стиль** — методы и формы руководства, при которых руководитель всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, не советуется с трудовым коллективом.

**Автократия** — неограниченная власть в обществе одного лица.

**Агрессия** — индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

**Адаптация личности** — привыкание. Различают: трудовая адаптация — привыкание человека к новым условиям работы; социальная адаптация — утверждение личности в коллективе.

**Антипатия** — устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

**Активное слушание** — система действий, способствующих сосредоточению внимания слушающего на партнере, активизация самовыражения партнера, восприятию и пониманию сказанного (и не сказанного) им.

**Альтернатива** — один из возможных вариантов решения проблемы.

**Аппарат управления** — коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**Бюджет рабочего времени** — число часов работы в день.

**Вербальное общение** — общение человека, основанное на использовании им речевого инструмента (устная связь) для взаимодействия с другими людьми.

**Вертикальное разделение управленческого труда** — разделение, основанное на выделении уровней управления в организации. В основе его лежит координация деятельности работников или подразделений.

**Власть** — способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо;

оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (права, авторитета, воли и др.)

**Власть в организации** — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия людей в организации на выполнение заданий.

**Влияние** — это любое воздействие, вносящее изменение в восприятие, мышление и т.п. других людей.

**Время работы** — время выполнения прямых функциональных обязанностей и время выполнения работ, не предусмотренных функциональными обязанностями, что расценивается как непроизводительное время.

**Время перерывов** — время, в течение которого медицинский работник не принимает участия в трудовом процессе, оно подразделяется на время регламентированных (нормируемых) и нерегламентированных (ненормируемых) перерывов.

**Вспомогательная деятельность** медицинского персонала — вся подготовительная работа, проводимая для выполнения основной деятельности и осуществляемая в присутствии и в отсутствии больного.

**Горизонтальное разделение управленческого труда** — разделение труда по видам работ, по функциям. Оно проявляется в выделении специалистов, создании функциональных служб и подразделений в организации.

**Гуманитарные навыки** — способность менеджера результативно работать в составе группы и обеспечивать сотрудничество в команде, которой он или она руководят.

**Децентрализованное управление** — управление, когда руководитель часть своих управленческих полномочий передает на нижестоящий уровень управления, а руководители этого второго уровня передают часть управленческих функций на еще более низкий уровень и т. д.

**Делегирование ответственности** — передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решения определенных проблем.

**Делегирование полномочий** — передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

**Департаментализация** — процесс формирования департаментов, отделов, обусловленный профессиональной специализацией работ в организации.

**Демократический стиль** — методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления.

**Демократия** — «власть народа» на основе общественного самоуправления. Известная со времен Древней Греции демократия обычно строится на принципах общественного самоуправления, выборности руководителей, сменяемости органов власти, подчинения меньшинства большинству. Демократизация позволяет широко использовать внутренний потенциал человека, перейти от методов принуждения к методам убеждения.

**Диагностика конфликта** — исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

**Дискомфорт** — интуитивное, часто подсознательное ощущение того, что что-то идет не так, как обычно, или не так, как хочется. Если дискомфорт сразу не устранен, напряжение нарастает. В стадии дискомфорта конфликт находится в «эмбриональном состоянии».

**Дисфункциональный конфликт** связан с допущенными ошибками в управлении и ведет к снижению личной удовлетворенности от коллективного сотрудничества и эффективности работы в организации.

**Дифференцированные нормативы** устанавливаются на элементы операции: приемы, действия, движения.

**Задачи** — определенный объем работ, который должен быть выполнен заранее установленным способом в заранее определенные сроки.

**Задача управления** — совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств; результатом выполнения является принятие управленческого решения.

**Закономерности управления** — повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации.

**Закрытая система** — система, не зависящая от внешней среды и не влияющая на нее.

**Запрограммированные решения** — решения, которые принимаются по трафарету и не требуют дополнительного сбора информации, аналитической и исследовательской работы.

**Инновации** — внедрение новых форм организации труда и управления, охватывающее не только отдельные предприятия, но и их совокупность.

**Изменение** — это перемена в способе выполнения задачи, или переход к совершенно другому методу осуществления каких-либо действий.

**Изменения первого порядка** — постоянные изменения, происходящие в стабильной организации, предоставляющие организации возможность расти и процветать.

**Изменения второго порядка** — непостоянные изменения, при которых меняются системы и основные характеристики работы организации.

**Институционализация конфликта** — установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

**Инцидент** — следующая фаза конфликта. На этой стадии конфликт появляется на свет. Одна из сторон начинает совершать действия, ущемляющие права и интересы другой стороны и провоцирует инцидент.

**Информация** — сведения, знания, сообщения, которые содержат элементы новизны для их получателя и используются в процессе принятия решений.

**Информационная система** — система сбора, хранения, накопления, поиска и передачи данных, применяемых в системе управления.



**Информация управления** — совокупность сведений (данных, сообщении устраняющих неопределенность знаний и получателей сообщений, передаваемые устным, письменным, аудиовизуальным и электронным способом по различным каналам связи и используемых персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы представления информации.

**Кадровая политика** — генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

**Квалификационные категории** — уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда.

**Квалификационный разряд** — уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих.

**Канал прямой связи** — информационный канал, по которому передается командная информация от субъекта управления к объекту, называют.

**Канал обратной связи** — канал, по которому в управляющую подсистему передается информация о состоянии объекта управления и об исполнении команд.

**Карьера** — продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды. Планирование карьеры заключается в выборе моделей карьеры для различных этапов жизненного пути и их соединения с повышением личной квалификации и интересами организации.

**Качество управленческого решения** — это степень соответствия выработанных теоретических рекомендаций по обоснованию цели и путей ее достижения той реальной проблеме, которая является предметом решения.

**Качественные характеристики информации** — своевременность, достоверность, (с определенной вероятностью), достаточность, надежность (с определенной степенью риска).

**Качественные характеристики труда** — это содержание работы, разделение и кооперация труда, производственные условия, напряженность труда.

**Коммуникации вертикальные** — информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

**Коммуникации горизонтальные** — информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

**Коммуникации неформальные** — обмен слухами между людьми.

**Коммуникация** — передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер

и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.

**Коммуникационная сеть** — связь между источником и получателем, оформленная в виде определенных фиксированных связей.

**Коммуникация в организации** — это информационные взаимодействия, в которые люди вступают и которые поддерживают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций.

**Коллегиальная форма принятия решения** — решения принимаются группой специалистов, уполномоченных коллективом для выполнения этой работы.

**Коллективная форма принятия решения** — решение принимается членами определенной группы, связанными между собой формальными или неформальными отношениями, либо голосованием.

**Количественные характеристики труда** — это затраты рабочего времени. **Метод нормирования труда** — совокупность приемов по изучению и анализу процессов труда, определению затрат рабочего времени, выявлению и учету нормообразующих факторов, проектированию рациональной организации труда и разработке нормативов

**Консенсус** — метод принятия управленческих решений на основе общего согласия и отсутствие принципиальных возражений у большинства заинтересованных лиц.

**Концептуальные навыки** — способность менеджера выделять существенные элементы любой ситуации.

**Контроль** — поиск наиболее эффективного пути достижения целей, предупреждение проблем, потерь, изучение и мобилизация позитивных тенденций в процессе управления. Контроль включает диагностику состояния объекта, выявление причин отклонения фактического состояния от стандартов, нахождение путей устранения этих причин путем мобилизации усилий всех членов коллектива.

**Координация** — установление взаимодействия в работе всех подразделений, руководителей и специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

**Конфликт** — 1) это столкновения, серьезные разногласия, во время которых у их участников возникают неприятные чувства или переживания; 2) способ социального взаимодействия между людьми, имеющих противоположные взгляды, точки зрения, интересы.

**Конструктивный (функциональный или продуктивный) конфликт** — это конфликт, который направлен на решение задачи управления организацией.

**Консенсус** — общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

**Конфликт** — трудно разрешимое противоречие, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

**Кризис** — кульминация конфликта. Именно на этой стадии для участников становятся очевидными противоречия.

**Критерии** — показатели, служащие для объективного сравнения вариантов решения и выбора из них наиболее эффективного.

**Либеральный стиль** — методы и формы руководства, ориентируемые на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, соблюдение паритетов интересов. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений.

**Лидер** — глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для коллектива ситуациях.

**Лидерство** — способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

**Масштаб управляемости** — соотношение между управляющей способностью органа управления и сложностью управления.

**Межличностная коммуникация** — процесс, состоящий из последовательных этапов и стадий: отправление, кодирование, получение, декодирование, обратная связь.

**Менеджмент** — самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов

**Менеджер** — это лицо, возглавляющее коллектив, направляющее и координирующее работу всего аппарата управления или его отдельных звеньев, а также осуществляющее контроль и регулирование деятельности коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей.

**Методы управления** — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

**Методы профессиональной подготовки** — лекции, семинары, групповые дискуссии, метод анализа конкретных ситуаций, мозговой штурм, тренинг, программированные инструкции и трудовые методы.

**Методы сбора диагностических данных:** — состоят в изучении документов и отчетов, анкетировании, интервьюировании, непосредственном наблюдении и диагностическом совещании.

**Механизм управления** включает в себя способы воздействия руководства на исполнителей, обеспечивающие наилучшее выполнение работниками своих производственных задач. Выделяют следующие способы воздействия: принципы, методы, функции и цели управления.

**Миссия** — цель высокого уровня обобщения, согласованная и ценностями организации, отвечающая на вопрос: «Зачем нужна людям эта организация?»

**Моделирование** — определенная виртуальная последовательность действий, обусловленная состоянием проблемы.

**Мотивация** — процесс стимулирования работников на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Наука об управлении** — это наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах. **Невербальное общение** (язык жестов, язык тела) — информация, посланная отправителем без использования слов в качестве системы кодирования

**Наставничество** — это процесс, в котором один человек ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека не рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

**Незапрограммированные решения** — решения, принимаемые в новых ситуациях, требующие сбора и анализа информации и проявления таланта руководителя.

**Нерегламентированные перерывы или простои** — это прямые потери рабочего времени, связанные с прекращением трудовой деятельности.

**Нормирование труда** — установление меры затрат труда (нормы) на выполнение определенного объема работ, то есть установление количества труда определенного качества.

**Норма труда** — показатель необходимого и достаточного количества и качество труда затраченного на выполнение конкретной работы..

**Нормы времени** — количество рабочего времени, отведенное на выполнение единицы работы одному работнику или группе работающих.

**Нормы нагрузки (обслуживания)** — количество работы в единицу времени, установленное для выполнения группе работников или одному работнику.

**Норматив** — регламентированные затраты времени, количество работы или число должностей для выполнения определенного объема работы при типовых организационных условиях.

**Норма** — регламентированные затраты времени, количество работы или число должностей для выполнения определенного объема работы в конкретных организационных условиях.

**Норматив численности** — штатный норматив, по которым определяют максимальное число должностей медицинского персонала в учреждениях системы здравоохранения.

вклада; аттестация кадров.

**Объект управления** — те, кем (или чем) управляют (на уровне ЛПУ это неразрывно связанные друг с другом производственные процессы и ресурсы).

**Обратная связь** — воздействие результатов функционирования какой-либо системы (объекта) на характер этого функционирования. Если под действием обратной связи первоначальное отклонение состояния системы, вызванное возмущающими воздействиями, уменьшается, то говорят, что имеет место отрицательная обратная связь, в противном случае говорят о положительной обратной связи.

**Обогащение труда** — подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля над качеством работы.

**Ограничения** — установленные в условиях задачи возможные границы изменения характеристик объекта или процесса.

**Окружающая среда** — это вся совокупность внешних элементов, которые не входят в состав системы.

**Оплата труда** — основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

**Основная деятельность** медицинского персонала — время прямого контакта персонала с больным: опрос и беседа, обследование, выполнение различного рода процедур и манипуляций.

**Оценка персонала** — определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности и выполняется тремя способами: оценка потенциала работника; оценка индивидуального **Организация** — 1) учреждение, заведение, предприятие;

2) процесс упорядочения чего-либо, проведение организационных мероприятий, вид деятельности;

3). группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей

**Открытая система** — анализируемая система и внешняя среда оказывают взаимное влияние друг на друга, то такая система называется.

**Организация** — функция управления, нацеленная на упорядочения деятельности менеджера и исполнителей, которая ставит вопросы: кто и как будет организовывать выполнение плана организации?

**Организационная культура** — система ценностей, распространенных в организации, которые, взаимодействуя с формальной структурой, формируют нормы поведения. Проистекает из миссии организации ее положения и стремления к успеху.

**Организационная структура управления** — состав служб или подразделений в системе управления и определенная взаимосвязь, взаиморасположение

**Организационная структура** - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. В теории управления различают несколько видов организационных структур управления, к основным из

которых относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная.

**Отправитель** — человек, который составляет или генерирует сообщение.

**Операция управления** — совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств.

**Персонал** — все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

**Персонал управления** — работники, выполняющие функции и полномочия управления и представленные в комплексе всех своих индивидуальных качеств.

**Планирование** — функция управления, включающая выбор целей организации, определение политики, программ, действий и методов их достижения.

**Планирование стратегическое** — определение перспективных задач и разработка программы эффективных действий, нацеленных на выполнение этих задач.

**Планирование оперативное** — определение рациональных способов решения текущих задач с учетом необходимости достижения перспективных целей.

**Планирование текущее** — определение рациональных способов решения текущих задач с учетом необходимости достижения оперативных целей.

**Переговоры** — взаимодействие с другими с целью достигнуть соглашения.

**Подбор персонала** — процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и в учреждении.

**Причины межличностных конфликтов:** давление со стороны партнера; различие целей; противоречия в интересах; психологическая несовместимость; различие истинных и весьма значимых, но скрывааемых ценностей; непродуктивный стиль поведения в конфликте; поверхностность в оценке.

**Причины конфликтов между личностью и группой:** поведение отличное от групповых норм; высокий интеллект; неудачный стиль руководства; не оцененный и недостаточный вклад отдельного человека в работу группы; несправедливое наказание; внешняя идентификация; борьба за власть; неумение делегировать полномочия.

**Причины межгрупповых конфликтов:** конкуренция за ограниченные ресурсы; несправедливое распределение благ; различия в понимании

конечных целей работы; разделение на подгруппы и конфликт формального и неформального лидеров, размер группы.

**Принципы управления** — основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов

**Проблема** — 1) в широком смысле — сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения;

2) в науке — противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения;

3) осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта. Берет свое начало в проблемной ситуации. Центральным элементом является противоречие.

**Политические навыки** — способность менеджера использовать официальную власть, авторитет и свои личные качества, чтобы успешно влиять на ситуацию.

**Принципы управления** — основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов. Принципами управления являются централизация и децентрализация, единоначалие и коллегиальность, отраслевой и территориальный подходы, материальное и моральное стимулирование труда, планомерность и научность, лояльность к работающим, разделение прав и ответственность и т.д.

**Рабочий процесс** — совокупность трудовых операций, объединенных в определенной последовательности, и направленных на выполнение конкретной задачи и имеющих конечный результат.

**Развитие человеческих ресурсов** — это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

**Резерв кадров** — часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации. Методы формирования резерва: изучение личных документов работника; получение произвольных устных и письменных характеристик; обобщение независимых экспертных мнений психологического тестирования и самооценка работника.

**Регламенты управления** — это совокупность правил, определяющих порядок деятельности органа, предприятия, учреждения и организации. Существующие регламенты организации разделяются по признакам на *общесистемные* (Устав, договор учредителей, правила внутреннего трудового распорядка и др.) и *элементные* (персонал, информация, техника, процессы и др.) и представляют собой комплекс нормативных документов по регулированию отдельных направлений деятельности.

**Расширение трудовых функций** — внесение разнообразия в работу персонала организации, т. е. увеличение числа операций, выполняемых одним работником.

**Разделение труда** — разложение сложных работ на простые, которые легко повторить, освоить, закрепить в навыках.

**Релевантная информация** — это данные, подбираемые под конкретную задачу, лицо, цель или период времени.

**Решение управленческое** — акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор информации, подготовку проектов решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль.

**Реципиент** — получатель информации в процессе коммуникации.

**Ролевая структура** — характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

**Рынок трудовых ресурсов** — совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов. Это понятие раздвигает размеры рынка еще шире, т.к. включает не только экономически активное население, но и учащих в сфере профессионального образования (трудовой резерв).

**Связи неформальные** — связи, базирующиеся на личной власти, моральной ответственности и доверии.

**Связи формальные** — связи, определяемые законодательством, договорными отношениями, гарантиями и пр.

**Система** — сложное целостное образование, состоящее из отдельных, связанных друг с другом структурных элементов, которые в совокупности придают системе новые свойства, не характерные для элементов в отдельности.

**Ситуация** — это сложившаяся комбинация факторов

**Совершенствование организации труда** содержит расширение трудовых функций, обогащение труда, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

**Специалист** — человек, окончивший высшее учебное заведение и получивший определенную специальность. Российский стандарт высшего профессионального образования предусматривает продолжительность обучения 5 лет.

**Стиль руководства** — совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

**Стресс** — ответная реакция человека на экстремальное воздействие факторов внутренней и внешней среды.



**Стрессоры** — факторы внешней и внутренней среды, оказывающие экстремальное воздействие на человека.

**Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов.

**Стратегическое управление** — предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы), умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели), умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии), умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии), умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

**Социальная структура** — характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

**Структура управления** — система управления является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать ее как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

**Система управления** — 1).множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и реализующих процесс управления для достижения поставленных целей;

2).множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

**Субъект управления** — тот, кто управляет, воздействует (в ЛПУ это администрация, орган управления);

**Техника управления** представляет собой взаимоувязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления организацией с целью выработки рациональных решений.

**Технические навыки** — знания и способность менеджера, связанные с профессиональной специализацией медицинской сестры.

**Техническая структура** — материальная база организации, образованная зданиями, оборудованием и технологиями.

**Технология принятия решений** — состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблемы организации, в комплексе с методами разработки и выбора альтернатив.

**Укрупненные нормативы** — представляют получение расчетных величин затрат времени на группу рабочих процессов или видов работ.

**Управление** — это процесс перевода управляемой системы в новое заранее заданное (запрограммированное и запланированное) состояние с помощью информационного воздействия, направляемого от управляющей системы.

**Управляемая система** — это совокупность объектов управления или, сфер управленческой деятельности. Сферы управленческой деятельности:

основное производство продукции и услуг; вспомогательное производство; обслуживающее хозяйство; научные исследования, опытно-конструкторские разработки, технологическая подготовка; маркетинговые исследования; персонал; финансы; материально-техническое обеспечение; инновации; основные фонды (недвижимость); сбыт, затраты; качество и конкурентоспособность; потоки; запасы; инвестиции; охрана окружающей среды; безопасность (экономическая, физическая, информационная); риски; коммуникации; внешнеэкономическая деятельность.

**Управление конфликтами** — это процесс целенаправленного воздействия на персонал с целью устранения причин, породивших конфликт, и изменение поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися правилами взаимоотношений.

**Уровень управления** — уровень, на котором могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с вышестоящим руководителем.

**Философия организации** — это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом предприятия, т. е. «моральный кодекс поведения на предприятии». Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и в итоге эффективное развитие предприятия. Несоблюдение философии предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями,

**Функция управления** — особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Основными функциями являются: прогнозирование, планирование, нормирование, учет, контроль, анализ, регулирование или координация. Существуют и конкретные (предметные) функции, например, управление персоналом. Обычно выделяют 20-25 конкретных функций управления.

**Функциональная структура** — отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями и включает комплексы задач, задачи и операции управления.

**Цели** — 1) конечное состояние, итоговый результат, к которому стремится организация;

2) идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека.

**Централизованное управление** — управление, когда руководитель высшего звена управления концентрирует в своих руках все полномочия по принятию решений.

**Штатная структура** — определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы. **Эффективность управления** — один из основных оценочных

показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

**Фотохронометраж** — последовательная регистрация действий исполнителя в течение рабочего дня и замеры продолжительности всех элементов работы.

**Харизматическая личность** — феномен социального восприятия и взаимодействия, характеризующийся тем, что индивид, действующий на политической или религиозной арене, наделяется необыкновенными качествами, которые в определенной степени переносятся на последователей его дела.

**Хронометраж** — метод изучения трудового процесса и затрат рабочего времени, при котором изучается и измеряется длительность циклических, то есть многократно повторяющихся элементов трудовой операции.

**Эффективность управленческого решения** — показатель, характеризующий успешность претворения в жизнь направлений, сформулированных в процессе принятия решения. В определенной степени эффективность управленческого решения аналогична эффективности процесса или объекта, на который оно направлено.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Гапоненко А. Л. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450034>
2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450097>
3. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451400>
4. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449880>
5. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1. Кадровая политика : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г.
6. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2. Кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г.
7. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453045>
8. Петрова Н.Г. Основы медицинского менеджмента и маркетинга: учебное пособие / Н. Г. Петрова, И. В. Додонова, С. Г. Погосян. – СПб.: Фолиант, 2013. – 352 с.
9. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 764 с. — (Специалист). — ISBN 978-5-534-10638-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/430971>
10. Хангер Дж. Д., 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:  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=377024>

11. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453560>

### Дополнительная литература

1. Комаров Е.И. Результативный самоменеджмент: Учебное пособие Уч. пос. /; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 133 с  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=402750>
2. Лабаджян. Кадровая политика и кадровое планирование — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02242-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452979>
3. Липсиц И. В. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450381>
4. Решетников, А. В. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин ; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10359-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450977>
5. Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01620-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453522>