

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кафедра общественного здоровья и организации здравоохранения ИДПО

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА:
МЕНЕДЖМЕНТ И ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

Направление подготовки: 32.04.01 «Общественное здравоохранение»

Профиль: магистерская программа «Управление медицинской организацией»

Курс: I

Семестр: 1,2

Уфа 2026

Рецензенты:

- заведующий кафедрой сестринской деятельностью ФГБОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Минздрава России, д.м.н., профессор И.В. Радыш,

- президент региональной общественной организации «Профессиональная ассоциация специалистов с высшим сестринским, средним медицинским и фармацевтическим образованием Республики Башкортостан» Э.Ю. Ахметшина.

Авторы:

Нагаев Ринат Явдатович, д.м.н., доцент, заведующий кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Ахмерова Светлана Герценовна, д.м.н., профессор, профессор кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Рахимкулов Азамат Салаватович, к.м.н., доцент, доцент кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Ахмадуллина Гульнур Хайдарьяновна, к.м.н., доцент кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Утверждено на заседании №3 кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением от 21 октября 2026 г.

Пояснительная записка

Учебная дисциплина «Менеджмент и деловое администрирование в здравоохранении» является наукой, занимающейся изучением закономерностей управленческих решений в системе общественного здоровья и здравоохранения с целью разработки научно обоснованных предложений стратегического и тактического характера по охране и повышению уровня здоровья населения и качества медико-социальной помощи. Основная цель стратегии здравоохранения – повышение уровня здоровья и медицинской помощи на основе научного подхода рационального администрирования в использовании сил, средств и ресурсов, материальных и иных возможностей общества и государства и ее системы здравоохранения. Разработка предложений для достижения этой цели отвечает назначению предмета «Менеджмент и деловое администрирование в здравоохранении». Менеджмент как современная система управления организацией, фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Такая система управления базируется на принципах, функциях, методах и организационной структуре, порожденных объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанных с ориентацией на спрос и потребности рынка; обеспечением заинтересованности работников в достижении конечных результатов.

Цель освоения учебной дисциплины «Менеджмент и деловое администрирование в здравоохранении» – дать знания и умения, необходимые магистру здравоохранения по вопросам в области управления и менеджмента, а также принципами управленческой деятельности по руководству медицинскими организациями, повышения качества предоставляемых населению медицинских услуг.

Задачи обучения дисциплине «Менеджмент и деловое администрирование в здравоохранении» – научить магистров :

- приобретению знаний в области современного менеджмента и делового администрирования в медицинских организациях;
- ознакомлению магистрантов с особенностями документооборота в медицинских организациях;
- обучению магистрантов разработке и применению стратегического и оперативного планирования как одной из основных функций менеджмента;
- изучению магистрантами совокупности методов принятия решения в условиях определенности, неопределенности и риска;
- освоению магистрантами методами диагностики организационной структуры, ее оценки во взаимосвязи с эффективностью деятельности организаций здравоохранения;
- освоению магистрантами методами оценки внешней и внутренней среды организации, используя современные средства диагностики организаций здравоохранения;
- развитию у магистрантов навыков делового администрирования, осуществления коммуникаций и межличностного общения в деловой среде;
- развитию у магистрантов навыков эффективного управления и способности к принятию обоснованных управленческих решений в сфере управления медицинскими организациями;
- формированию навыков изучения научной литературы, официальных статистических сборников.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Методологическую основу самостоятельной работы магистров составляет деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т. е. на реальные ситуации, где магистрам надо проявить знание конкретной дисциплины. Практические задания, предлагаемые в пособии, направлены на формирование исследовательских умений магистра в работе по управлению медицинской организацией, а также развитию навыков адекватно применять полученные во время обучения знания в разработке тактических и стратегических программ и внедрению их в практику менеджмента и делового администрирования здравоохранения.

Одной из основных форм самостоятельного изучения дисциплины, предусмотренной учебным планом, является реферат. Выполнение и последующее её обсуждение на практическом занятии должны показать, что магистр усвоил один из разделов программы изучаемой дисциплины, умеет самостоятельно работать с источниками и литературой, делать собственные выводы и оценки.

Реферат (от лат. *refero* — сообщаю) — краткое изложение содержания какого-либо научного труда или литературы по теме. Учебный реферат является самостоятельной научно-исследовательской работой магистра, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы, излагается собственная точка зрения на нее. Цель написания реферата заключается в том, чтобы показать глубину изучения, проработки научной проблемы.

Основными свойствами реферата являются:

- передача ключевой, наиболее важной информации (самых существенных положений, выводов реферируемого источника);
- сжатый, свернутый вид;
- наличие собственной оценки рассматриваемых положений со стороны студента.

Реферат — это результат смысловой переработки текста, поэтому он не должен носить компилятивный характер, состоять из механически переписанных из книги конструкций, сложных для понимания или помещенных вне контекста. Такие выдержки следует отличать от цитат, которые являются неотъемлемым компонентом любого научного текста, в том числе реферата.

Этапы работы над рефератом.

- Выбор темы. Магистр может предложить свою тему, которую необходимо согласовать с преподавателем.
- Подбор и изучение основных источников и литературы по теме. В реферате должно быть использовано не менее 8 — 10 статей или монографий, на которые нужно сделать ссылки в тексте и указать в списке литературы (список использованных источников и литературы). Желательно использовать как фундаментальные работы, так и новейшие публикации по теме. Подобрать литературу и источники можно, обратившись к планам семинарских занятий по соответствующему предмету, к библиотечным каталогам, за консультацией к преподавателю.
- Составление библиографии. Библиография составляется в соответствии с действующими ГОСТами.
- Обработка и систематизация информации.
- Разработка плана реферата. При необходимости план можно уточнить с преподавателем.
- Написание реферата. Реферат должен отвечать правилам композиции научного текста. Структура реферата определяется введением, основной частью, заключением, примечаниями (если ссылки помещены вне раздела), списком литературы (список использованных источников и литературы), приложениями (по необходимости).
- Редактирование полученного текста.
- Оформление окончательного варианта реферата.

Требования к оформлению реферата.

Объем реферата должен составлять примерно 15—20 страниц текста либо рукописного, либо напечатанного шрифтом 14 и интервалом 1,5 (приложения в этот объем не входят).

Титульный лист включает названия учебного заведения, факультета, кафедры, Ф.И.О. преподавателя которому сдается реферат; наименование работы, название реферата, Ф.И.О. магистра

Критериями оценки реферата являются

- соответствие содержания реферата его теме,
- четкая структура, глубина проработки материала,
- правильный подбор и использование источников и литературы,
- соответствие оформления реферата стандартам.

Виды СРО

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины (модуля)	Виды СРО	Всего часов
1	2	Основы управления и менеджмент в здравоохранении	подготовка к занятию, подготовка к тестированию	36
2	2	Деловое администрирование в здравоохранении	подготовка к занятию, подготовка к тестированию	36
ИТОГО часов в семестре: 72				

Тема 1. Основы управления и менеджмент в здравоохранении

Актуальность темы. Потребность в знаниях теоретических основ управления и менеджмента в здравоохранении необходима для управления медицинской организацией.

Цель: дать знания и умения, необходимые магистру здравоохранения по вопросам: управленческие процессы, включая экономические, правовые, административные, организационные и другие. внутриотраслевые и межсекторальные отношения, тенденции развития основ управления и менеджмента в здравоохранении зарубежных стран.

Вопросы для самоподготовки

1. Эволюция теории и практики менеджмента.
2. Принципы управления в современных концепциях менеджмента.
3. Цели, функции, процесс и методы управления.
4. Организационные процессы и функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.
5. Делегирование полномочий.
6. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
7. Методика СВОТ-анализа организации.
8. Организационные процессы и функции менеджмента.
9. Культура организации, ее значение для деятельности организации.
10. Понятие имиджа и репутации организации.
11. Понятие корпоративной культуры.
12. Группы и их значимость. Взаимодействие отдельных лиц и группы.
13. Командный подход в управлении.
14. Решение, процесс принятия решения в управлении организацией.
15. Цикл управленческого решения.

16. Организационные решения и управленческие функции.
17. Уровни принятия управленческих решений.
18. Планирование, организация, мотивация, контроль, координация как функции управления. Их осуществление.
19. Риск-менеджмент в здравоохранении
20. Цикл управленческого решения: процесс принятия решения, реализация решения, контроль решения. Факторы, воздействующие на процесс принятия решений.
21. Формы власти и влияния, их сравнительная характеристика.
22. Источники власти в организации. Баланс власти в организации.
23. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией.
24. Обзор теорий лидерства. Типы лидеров. Лидерство и руководство организацией.
25. Стили руководства: авторитарный (единоличный), демократичный, (коллегиальный), либеральный; их различия, преимущества, недостатки; условия использования того или иного стиля руководства.
26. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.
27. Персональный менеджмент. Понятие, определение, способы оценки и самооценки.
28. Время руководителя и принципы его эффективного использования.
29. Методы повышения эффективности управления временем (тайм-менеджмент).
30. Организация труда управленческого персонала.
31. Результативность труда руководителей.
32. Структура информационных потоков. Коммуникационные сети. Коммуникации, общение и стиль управления. Система организационного общения.
33. Документооборот в организации. Документы, определение, классификация и функции. Юридическое значение документа.
34. Виды документов и их подготовка. Требования к оформлению документов.
35. Организация делопроизводства в организации. Составление и оформление служебных документов. Прием и рассылка документов.
36. Организация рассмотрения документов и контроль за их прохождением и исполнением.
37. Хранение и уничтожение служебных документов.
38. Организационно-распорядительные документы по внутреннему трудовому распорядку.
39. Сущность кадровой политики в организации. Организационная структура управления персоналом.
40. Определение потребности в персонале. Анализ кадрового потенциала.

Литература

Основная:

1. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / под ред.: В. А. Миняева, Н. И. Вишнякова. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : МЕДпресс-информ, 2009. - 655 с. 200 экземпляров
2. Лисицын, Ю.П. Общественное здоровье и здравоохранение [Электронный ресурс] : учебник / Ю. П. Лисицын. - 3-е изд., испр. и доп. - Электрон. текстовые дан. - М. : Гэотар Медиа, 2015. - on-line. - Режим доступа: ЭБС «Консультант студента» <http://www.studmedlib.ru/ru/book/ISBN9785970432914.html> Эл.ресурс неограниченный доступ.

Дополнительная:

1. Денисов, И. Н. Руководство к практическим занятиям по общественному здоровью и здравоохранению (с применением медицинских информационных систем, компьютерных и телекоммуникационных технологий): учеб. пособие / И. Н. Денисов, Д. И. Кича, В. И. Чернов. - М. : МИА, 2009. - 464 с.
2. Избранные лекции по общественному здоровью и здравоохранению [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. В. З. Кучеренко. - Электрон. текстовые дан. - М. : Медицина, 2010.

-on-line. - Режим доступа: ЭБС

«Консультант студента» <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN5225034640.html>

3. Медицина и здравоохранение XX-XXI веков [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. П. Лисицын. - Электрон. текстовые дан. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2011. -on-line. - Режим доступа: ЭБС «Консультант студента» <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970420461.html>
4. Управление и экономика здравоохранения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред.: А. И. Вялкова, Б. А. Райзберга, В. З. Кучеренко [и др.]. - 3-е изд. - Электрон. текстовые дан. - М. : ГЭОТАР-МЕДИА, 2009.-on-line. - Режимдоступа: ЭБС «Консультант студента» <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970409060.html>
5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО
6. База данных «Электронная учебная библиотека»
7. Электронно-библиотечная система eLIBRARY. Коллекция российских научных журналов по медицине и здравоохранению
8. Консультант Плюс: справочно-правовая система

В менеджменте контроль рассматривается как процесс обеспечения достижения целей. Это функция, выявляющая проблемы, корректирующая деятельность организации до того, как они перерастут в кризис. Существуют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления эти виды схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически полученные результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления (рис.1).



Рис.1. Виды контроля в менеджменте

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов предусматривает анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных кадров.

Контроль материальных ресурсов заключается в выработке стандартов минимально допустимых уровней качества и количества (норм), проверки соответствия поступающих ресурсов этим требованиям. Сюда же относится выбор поставщиков, обеспечение запасов и др.

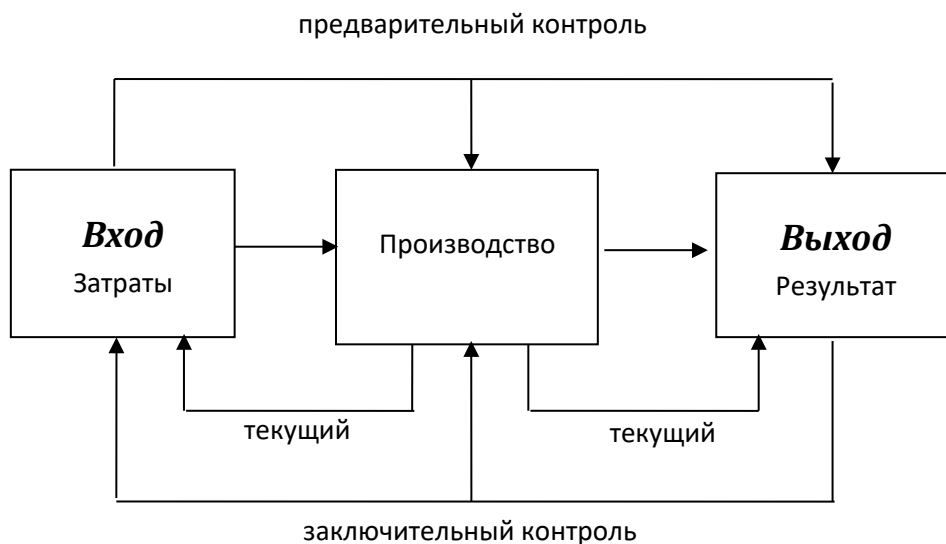
Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Здесь определяются предельные величины затрат, источники их покрытия и др.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные, а сам он является традиционной прерогативой их непосредственного начальника. Базируется он на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение цели. Таким образом, он представляет собой своеобразную обратную связь в системе.

Организационные системы обратной связи влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе», входом для организационных систем с обратной связью являются потребляемые ресурсы, выходом – товары или услуги. Отклонения, на которые

система должна реагировать, чтобы достичь целей могут вызывать как внешними, так и внутренними факторами.

Заключительный контроль производится либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени, фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Сравнивая полученные и требуемые результаты, оценивают, насколько реалистично были составлены планы, получают информацию о возникших проблемах. Схема такого контроля представлена на рис.2.



Процесс контроля

Рис2. Контроль в производственных системах

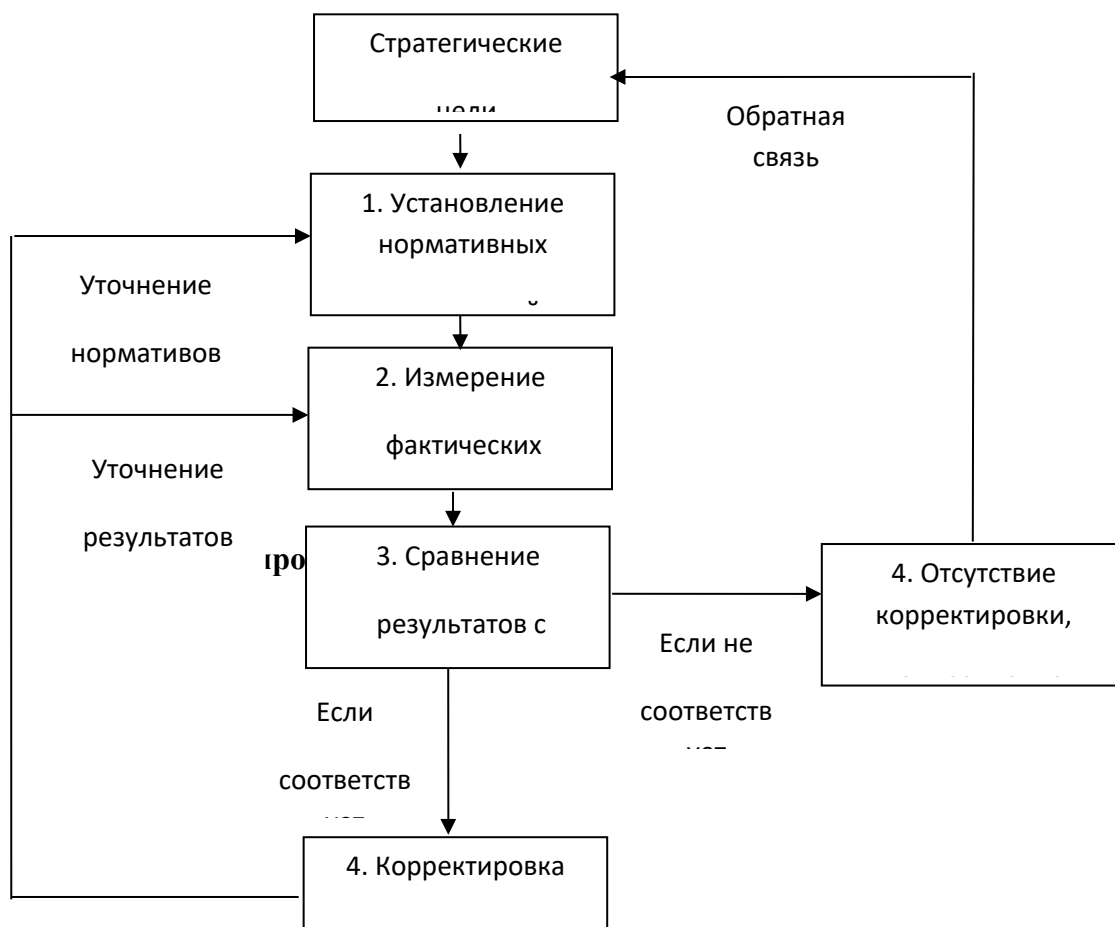
Контроль в менеджменте должен иметь стратегическую направленность, что обуславливается изменчивостью внешнего окружения, воздействия социальных, экономических, технологических и др. факторов, которые негативно отражаются на устойчивости положения организации. Этапы процесса контроля представлены на рис.3.

Первый этап контроля включает в себя как установление стандартов (нормативных показателей), так и показателей результативности. Такими показателями обычно являются учетно-отчетные технико-экономические показатели деятельности организации. Они должны устанавливаться обычно методами укрупнения, или агрегирования, стандартных или нормативных показателей на определенные временные сроки (годовые, квартальные, месячные и др.). Именно по ним судят о функционировании организации, они используются для составления отчетов, балансов и др. Особое значение имеет точность установления таких показателей, т.к. от этого будет зависеть эффективность контроля.

Измерение фактических результатов осуществляется по обоснованным ранее показателям результативности. Важной проблемой здесь является выбор скорости и частоты измерения. Для этого должны использоваться организационные коммуникации, в том числе и информационно-компьютерные.

Сравнение результатов с нормативными показателями связано с установлением реальных допусков отклонений. Для экономичности контроля используют принцип исключения – система контроля срабатывает только при наличии существенных отклонений. При этом чем больше размер бизнеса, тем большим может быть допустимый масштаб отклонений. Установление этого масштаба означает установление верхних и нижних границ для важнейших показателей. Расчет этих границ должен производиться с использованием методов статистического контроля.

За корректирующими воздействиями должны следовать изменения производственной деятельности, с тем чтобы вернуть ее в русло приемлемых нормативных (плановых) показателей.



Традиционный контроль (сверху вниз) предполагает, что для внесения необходимых изменений менеджеры используют официальные властные полномочия: побуждают работников к более интенсивному труду, перепроектируют технологические процессы и т.п. Современные подходы требуют от менеджмента определить корректирующие воздействия совместно с сотрудниками (возможно, с помощью проблемных групп или кружков качества). Достижение удовлетворительных результатов способствует установлению позитивной обратной связи.

В некоторых случаях в коррективах нуждаются сами нормативные и плановые показатели. Если организации в течение длительного времени не удастся достичь поставленных целей (либо нормативы постоянно превышаются), менеджеры могут прийти к заключению о том, что установленные ориентиры непомерно высоки или слишком низки. Точно так же при возникновении влияющих на результаты деятельности организации непредвиденных обстоятельств может потребоваться переход от действующих к более реалистичным, обеспечивающим позитивную мотивацию сотрудников показателям. Обратная связь также должна срабатывать и при позитивных результатах контроля. В этом случае необходимо позитивное подкрепление вплоть до вознаграждения.

Направления эффективности контроля

Для того чтобы контроль мог выполнить свою основную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать определенными важными свойствами.

1. *Стратегическая направленность контроля.* Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты

организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты - эффект никогда не должна служить критерием для решения – нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно не сообщать до тех пор, пока отклонения не выйдут за установленные пределы. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими, как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Детальная бухгалтерская отчетность по всем видам расходов, огромные отчеты о расходах – нонсенс, а не разумный контроль. Тем не менее менеджмент должен определить основные виды деятельности, имеющие стратегическое значение, где обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению.

2. *Ориентация на результаты.* Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решать задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и информирование об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом провести на ее основании соответствующие изменения. Когда контролирующий механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления. Более того, контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, обеспечивающие ее выживание в будущем.

3. *Соответствие делу.* Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно для организации. Неэффективный механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

4. *Своевременность контроля.* Своевременность контроля заключается не в высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение – величина наиболее подходящего временного интервала определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5. *Гибкость контроля.* Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Без достаточной степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до сих пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

6. *Простота контроля.* Простейшие методы контроля требуют меньших затрат, усилий и более экономичны. Если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, - такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующие ее.

7. *Экономичность контроля.* Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести более простой контроль. Для того чтобы определить

реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути.

8. *Информационная обеспеченность контроля.* Большая часть информации, а основании которой принимаются, получается неформальным путем. Количество информации, формирующейся в организации, а также скорости, с которой эта информация изменяется, делает необходимость для руководства применение формальных методов сбора и обработки информации. Количество информации и возникающие при этом проблемы заметно увеличиваются с ростом размеров организации.

Справиться с возрастающим потоком информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела, может помочь информационно-управляющая система. Ее определяют как формальную систему для выдачи администрации информации, необходимой для принятия решений.

Информационно-управляющая система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью этой системы является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время. Однако она не является единственной всеобъемлющей интегрированной системой для удовлетворения всех потребностей администрации в информации. Информационно-управляющая система организации состоит из ряда формализованных и неформализованных систем, каждая из которых служит для принятия решений в некоторой конкретной области.

Значительное место в информационно-управляющих системах занимает компьютеризация. Для целей контроля любого типа компьютеры могут давать управляющим информацию, которая помогает сравнивать плановые и фактические результаты, своевременно обнаруживать расхождение в них и вносить коррективы для разрешения возникающих проблем. Наибольший эффект в этом могут дать системы поддержки принятия решений и экспертные системы.

9. *Выбор эффективного стиля контроля.* Выбор стиля эффективного контроля зависит от двух факторов: стиля управления, который используют руководители, и желания подчиненных работников принимать участие в контроле. В результате комбинации значений этих факторов формируется пять стратегий контроля (рис.4).

Стиль А характеризуется направленностью на внешний жесткий контроль с элементами принуждения. Стиль В ориентирован на внутреннюю мотивацию с мотивацией подчиненных к участию в развитии мастерства. Стиль С ориентирован на внутреннюю мотивацию при наличии принуждения. Стиль Д предполагает использование внешнего контроля с учетом неопределенности оценки. Стиль Е предполагает использование стратегии внутренней мотивации подчиненных.

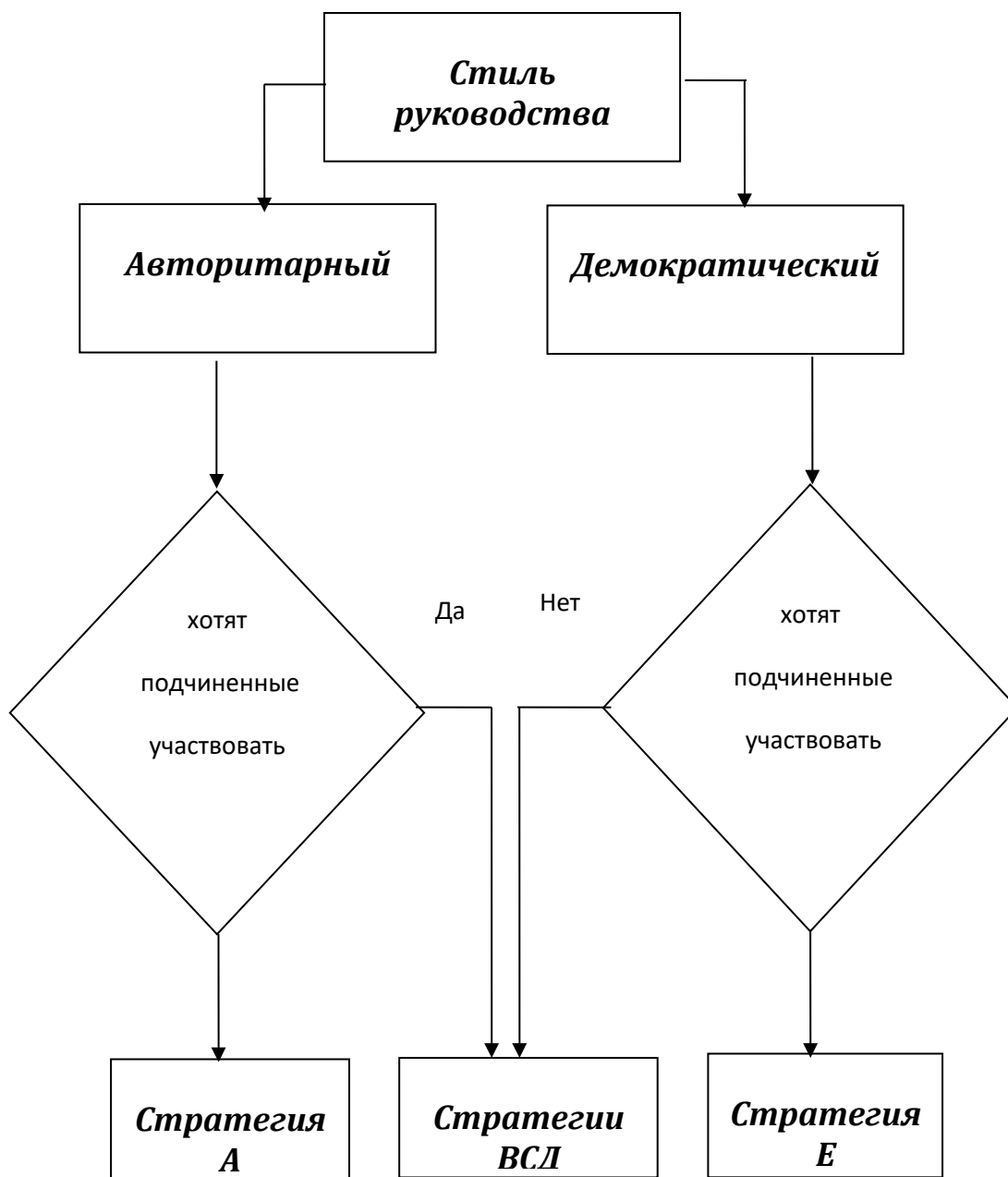


Рис. 4. Стратегии (стили) контроля

Задания для самоподготовки

Перечень тем презентаций

1. Медицинский персонал и учреждение здравоохранения.
2. Сущность и структура стратегического управления медицинской организации.
3. Управление конфликтами и стрессами в работе руководителя.
4. Организационная культура учреждения здравоохранения.
5. Кадровая политика учреждения здравоохранения.
6. Механизмы повышения эффективности руководства коллективом на основе рационального сочетания власти, лидерства, прав и ответственности.
7. Модели инновационной деятельности в медицинской организации
8. Структура и особенности формирования трудовых ресурсов учреждения здравоохранения, их трудового потенциала.

9. Функционирование рынка труда в системе здравоохранения в условиях рыночной экономики: занятость, безработица, регулирование.
10. Проблема заработной платы медицинских работников на основе тарифной системы: формы заработной платы, система премирования, доплата и надбавки к заработной плате.
11. Производительность труда медицинских работников, факторы и резервы её роста в системе здравоохранения.
12. Организация и нормирование труда медицинских работников медицинской организации.
13. Трудовая адаптация медицинских работников медицинской организации: комплексная система профессиональной ориентации, адаптации и продвижения на предприятии.
14. Психологические аспекты руководства. Комплекс угрожаемого авторитета.
15. Команды и командообразование. Психологические аспекты работы в команде.
16. Диагностика организационного развития.
17. Психологические аспекты мотивирования сотрудников.
18. Психология рекламы. Реклама медицинских услуг.
19. Развитие профессиональных объединений, ассоциаций и союзов.

Критерии оценки презентации:

1. Соответствие содержания презентации теме.
2. Глубина, полнота раскрытия темы.
3. Логика изложения материала.
4. Терминологическая четкость и корректность.
5. Самостоятельность работы с литературой и другими источниками информации.
6. Соблюдение требований к оформлению презентации.

Презентация не может быть оценена положительно, если в ней поверхностно раскрыты вопросы, допущены принципиальные ошибки, а также при условии механически переписанного материала из учебников или другой литературы.

В случае неудовлетворительной оценки презентация с замечаниями преподавателя направляется обучающемуся для исправления. К повторно выполненной презентации необходимо приложить первую редакцию.

ТЕСТЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ УРОВНЯ ЗНАНИЙ ВЫБЕРИТЕ ОДИН ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ

1. ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ – ЭТО

- А) Действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;**
- В) Ориентирование на заниженные цели;
- С) Использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;
- Д) ориентирование на завышенные цели.

2. ЧТО ОЗНАЧАЕТ «ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ»?

- А) Перебрать все возможные альтернативы;
- В) Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- С) Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- Д) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.**

3. КАКОЙ ИЗ ПОДХОДОВ НЕ ОТНОСИТСЯ К ИЗВЕСТНЫМ ШКОЛАМ В УПРАВЛЕНИИ?
- A) Научное управление;
 - B) Административное управление;
 - C) Новая экономическая политика;**
 - D) человеческие отношения.
4. ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ СФОРМУЛИРОВАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ:
- A) Гибкой;
 - B) Саморегулируемой;
 - C) Стабильной и прочной;**
 - D) все перечисленное.
5. ПОЧЕМУ ИМЕННО США СТАЛИ РОДИНОЙ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ?
- A) Отсутствие проблем с происхождением, национальностью;
 - B) Поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы;
 - C) Образование монополий;
 - D) все перечисленное.**
6. КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРОМ В ЛЮБОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:
- A) Люди;**
 - B) Средства производства;
 - C) Финансы;
 - D) структура управления.
7. НА ЧТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ДОЛЖНА ОПИРАТЬСЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ?
- A) На четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов;**
 - B) На оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса;
 - C) На жесткий аппарат контроля на выходе продукции;
 - D) на проверку готовой продукции.
8. ЦЕЛЬЮ КЛАССИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ БЫЛО СОЗДАНИЕ
- A) Методов нормирования труда;
 - B) Универсального принципа управления;**
 - C) Условий трудовой деятельности работников;
 - D) методов стимулирования производительности труда.
9. В ЧЕМ ОСНОВНОЕ ОТЛИЧИЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО, ТЕКУЩЕГО И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ?
- A) В объеме;
 - B) Во времени осуществления;**
 - C) В методах;
 - D) в объеме и методах.
10. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ – ЭТО:
- A) Акционеры, конкуренты, поставщики;
 - B) Потребители, торговые предприятия, местные органы;
 - C) Все перечисленное;**
 - D) правительственные органы, местные органы.

11. ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ПЕРЕДАЧУ ПОЛНОМОЧИЙ ОТ СТАРШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ НИЖЕСТОЯЩИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ. КАКАЯ СИТУАЦИЯ СВОЙСТВЕННА ЭТОМУ ПРОЦЕССУ?

- А) Передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- В) Передается ответственность нижестоящему руководителю;
- С) Передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;**
- Д) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

12. ЧТО ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬСЯ В ДОКУМЕНТЕ «РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ»?

- А) Название должности и отдела, в котором имеется эта должность;
- В) Все перечисленное;**
- С) Описание выполняемых функций, обязанностей и прав;
- Д) взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными.

13. «ОТЦОМ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ» ЧАСТО НАЗЫВАЮТ:

- А) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования;
- В) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;
- С) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;**
- Д) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

14. ПОЧЕМУ МЕТОДЫ ПРЯМОГО ПРИНУЖДЕНИЯ И СТРАХА НАКАЗАНИЯ ПОСТЕПЕННО ВЫТЕСНЯЮТСЯ МЕТОДАМИ СОЦИАЛЬНОГО ПРИНУЖДЕНИЯ?

- А) Стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- В) Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- С) Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;
- Д) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.**

15. КАКОВО ОПТИМАЛЬНОЕ ЧИСЛО ПОДЧИНЕННЫХ?

- А) Чем больше подчиненных, тем легче работать;
- В) 15-30 человек;
- С) 7-12 человек;**
- Д) 3-5 человек.

16. ОТ КАКОГО ФАКТОРА НЕ ЗАВИСИТ ТИП ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ?

- А) От рынка;
- В) От стратегии маркетинга;
- С) От вида продукции;
- Д) от региональных программ обеспечения занятости.**

17. САМЫЙ ТРУДНЫЙ И ДОРОГОСТОЯЩИЙ ЭЛЕМЕНТ КОНТРОЛЯ – ЭТО

- A) Выбор стандартов;
- B) Выбор подходящей единицы измерения;
- C) Выбор критериев;
- D) измерение результатов.**

18. КАКОЙ ИЗ НЕФОРМАЛЬНЫХ МЕТОДОВ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧАТЬ НАИБОЛЕЕ ЦЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ?

- A) Наглядная информация;
- B) Промышленный шпионаж;**
- C) Письменная информация;
- D) информация в глобальных сетях.

19. ТЕХНОЛОГИЯ МЕЛКОСЕРИЙНОГО ИЛИ ЕДИНИЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА ОБЫЧНО ПРИМЕНЯЕТСЯ В ТАКИХ КОМПАНИЯХ КАК

- A) «Макдональдс»;
- B) «Форд»;
- C) «Шелл»;
- D) «Боинг».**

20. ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО

- A) Группа людей, объединенная общей целью;
- B) Группа людей, владеющая средствами производства;
- C) Группа людей, деятельность которых координируется;
- D) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.**

21. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫМ ТРУДОМ?

- A) Да, т. к. управление создает новую стоимость;
- B) Нет, это всего лишь надзор и контроль;
- C) Нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства;
- D) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.**

22. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЫЧНО СОСТОИТ ИЗ

- A) Предварительного, текущего и заключительного;**
- B) Текущего и заключительного;
- C) Предварительного и заключительного;
- D) только из текущего контроля.

23. ЦЕЛИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ В КАЧЕСТВЕ СТАНДАРТОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОТЛИЧАЕТ СЛЕДУЮЩЕЕ:

- A) Высокий моральный уровень;
- B) Временные рамки, конкретный критерий;**
- C) Использование косвенных проявлений;
- D) временные рамки.