



Министерство здравоохранения Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Рязанский государственный медицинский университет  
имени академика И.П. Павлова»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России

Утверждено решением ученого совета  
Протокол № 1 от 01.09.2023 г

Фонд оценочных средств по дисциплине	«Менеджмент в сестринском деле»
Образовательная программа	Основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа бакалавриата по направлению подготовки 34.03.01 Сестринское дело
Квалификация	Академическая медицинская сестра (для лиц мужского пола – Академический медицинский брат). Преподаватель
Форма обучения	Очная

Разработчик (и): кафедра гуманитарных дисциплин

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
О.В. Нариманова	кандидат экономических наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	Доцент кафедры

Рецензент (ы):

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
С.Н. Котляров	кандидат медицинских наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	зав. кафедрой сестринского дела
Т.Г. Авачёва	кандидат физико- математических наук, доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	зав. кафедрой математики, физики и медицинской информатики

Одобрено учебно-методической комиссией по программам среднего профессионального образования, бакалавриата и довузовской подготовки  
Протокол № 12 от 26.06.2023г.

Одобрено учебно-методическим советом.  
Протокол № 10 от 27.06.2023г

**Фонды оценочных средств  
для проверки уровня сформированности компетенций  
по итогам освоения дисциплины  
«Менеджмент в сестринском деле»**

**1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости**

**Примеры тестовых заданий**

**1.** Штатное расписание стоматологической поликлиники было утверждено вышестоящей организацией. Однако главный врач поликлиники Степанов ввел своим распоряжением в него должности заместителей главного врача по экспертизе и по маркетингу.

Правомочно ли его решение?

- a.** Только в формате замены должностей+
- b.** Неправомочно
- c.** Абсолютно правомочно

**2.** В стоматологической поликлинике №5 есть зуботехническая лаборатория. В ее штате трудятся 15 зубных техников. Ни один из них не владеет современными технологиями изготовления металлокерамических зубных протезов, хотя оборудование для этой технологии в поликлинике простаивает. Пациенты перестали пользоваться услугами данной поликлиники и ортопедическое отделение постоянно не выполняет план. Вправе ли главный врач отправить на принудительное повышение квалификации одного из зубных техников в областной центр (находящийся на расстоянии 200 км) по освоению данной технологии металлокерамики?

- a.** Вправе, но только с согласия зубного техника
- b.** Не вправе
- c.** Вправе, если у техника нет юридических оснований для отказа и поликлиника полностью возьмет на себя расходы по его командированию, проживанию и компенсации затрат на обучение+

**3.** Какой управленческий уровень в больнице представляет главврач, согласно классификации Т. Парсонса?

- a.** технический
- b.** институциональный +
- c.** Управленческий

**4.** Частная стоматологическая клиника закрылась вследствие резкого сокращения доходов населения во время экономического кризиса. В этом проявилось воздействие факторов:

- a.** внутренней среды
- b.** внешней среды косвенного воздействия
- c.** внешней среды прямого воздействия +

**5.** Частная клиника проявляет социальную ответственность, если она:

- a.** в полном объеме соблюдает в своей деятельности законодательство
- b.** применяет современные медицинские технологии
- c.** оказывает бесплатные медицинские услуги ветеранам войн +

**Критерии оценки тестового контроля:**

Оценка «отлично» выставляется при выполнении без ошибок более 85 % заданий.

- Оценка «хорошо» выставляется при выполнении без ошибок более 65 % заданий.
- Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок более 50 % заданий.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок равного или менее 50 % заданий.

### **Примеры контрольных вопросов для собеседования**

1. Содержание понятий «управление» и «менеджмент».
2. Процесс коммуникаций и его роль в управлении. Виды организационных коммуникаций.
3. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга и ее применение в управленческой практике.
4. Теории лидерства (общая характеристика). Классификация стилей лидерства.
5. Ситуационная теория цикла Херси и Бланшара.

### **Критерии оценки устного ответа:**

Оценка "отлично" выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

- Оценка "хорошо" выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

- Оценка "удовлетворительно" выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

- Оценка "неудовлетворительно" выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### **Примеры ситуационных задач**

#### **Задача 1**

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.

7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

**Решение:**

Внутренняя среда организации – это все то, что составляет организацию и характеризует ее структуру: цели, структурные подразделения и их связи, ресурсы (капитал, сырье, имущество, рабочая сила) и т.д.

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Издавна известна истина: «Кадры решают все!». Квалифицированные специалисты – одно из главных условий работы любой организации. Кроме того, эти специалисты – важнейший элемент внутренней среды, поскольку на данный элемент организация может оказывать влияние.
2. Увеличение доли компании на рынке. Доля компании на рынке показывает положение организации на рынке, т.е. во внешней среде.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией. Информационные технологии в управлении – это, конечно ресурсы, представляющие собой элемент внутренней среды организации.
4. Создание сплоченной управленческой команды. Управленческая команда – группа управленцев организации, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения. В основе формирования управленческой команды лежат корпоративные ценности, корпоративная культура.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций. Обычно такие инвестиции осуществляются за счет внешних инвесторов, действующих во внешней среде организации.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции. Конкуренция представляет собой соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. Следовательно, конкуренция – это фактор внешней среды организации.
7. Повышение качества обслуживания клиентов. Клиенты – это часть внешней среды организации, поскольку они действуют вне ее и организация лишь частично имеет возможность воздействовать на них.
8. Контроль экономии на затратах. Затраты формируются внутри организации, следовательно, система контроля экономии – это часть внутренней среды. Для осуществления указанной функции необходима специально созданная структура или наличие службы, на который возложено указанная работа.
9. Развитие корпоративной культуры. Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании. Такая система реализуется в рамках организационной структуры предприятия. В свою очередь, организационная структура – это часть внутренней среды организации.

Элементы внутренней среды	ресурсы	структура	культура
Факторы	и Привлечение и удержание	Контроль экономии	Создание

условия развития организации	квалифицированных специалистов; внедрение новых информационных технологий в управление компанией	на затратах; создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании	сплоченной управленческой команды; развитие корпоративной культуры
------------------------------	--	--	--

### Задача 2.

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

### Решение:

Подобное поведение может быть симптомом как проблем подчиненного, так и неэффективного руководства менеджера.

В первом случае необходимо получить как можно больше сведений о подчиненном, в том числе и из первоисточника. Целесообразно подвергнуть тщательному анализу уровень компетентности и профессиональной пригодности подчиненного. Вместе с тем, причиной описанного поведения могут быть:

- свойства характера подчиненного, в том числе неуверенность в себе, а также недоверие к окружающим, в том числе к начальнику;
- желание найти «компромат» на начальника, используя его же указания с целью занятия вышестоящей должности.

С другой стороны, возможна ситуация, когда начальник не дает четких указаний или постоянно их меняет. Поступающие так менеджеры весьма часто склонны винить подчиненных в недоработках. Вполне возможно, что поведение подчиненного продиктовано попыткой избежать выговора со стороны такого начальника.

### Критерии оценки решения ситуационной задачи:

- Оценка «отлично» выставляется, если задача решена грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.
- Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена, ответы на вопросы сформулированы недостаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но недостаточно хорошо обосновано теоретически.
- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задача не решена или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы

### Примеры тем рефератов

1. Медицинские технологии как фактор внутренней среды учреждения здравоохранения и основные направления их совершенствования.
2. Особенности управления персоналом в учреждениях здравоохранения.
3. Проблемы адаптации учреждений здравоохранения к факторам внешней среды.
4. Особенности и проблемы принятия управленческих решений в учреждениях здравоохранения.
5. Оценка и анализ внешней среды как этап стратегического планирования в организациях (SWOT - анализ).

### **Критерии оценки реферата:**

- Оценка «отлично» выставляется, если реферат соответствует всем требованиям оформления, представлен широкий библиографический список. Содержание реферата отражает собственный аргументированный взгляд студента на проблему. Тема раскрыта всесторонне, отмечается способность студента к интегрированию и обобщению данных первоисточников, присутствует логика изложения материала. Имеется иллюстративное сопровождение текста.

- Оценка «хорошо» выставляется, если реферат соответствует всем требованиям оформления, представлен достаточный библиографический список. Содержание реферата отражает аргументированный взгляд студента на проблему, однако отсутствует собственное видение проблемы. Тема раскрыта всесторонне, присутствует логика изложения материала.

- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если реферат не полностью соответствует требованиям оформления, не представлен достаточный библиографический список. Аргументация взгляда на проблему не достаточно убедительна и не охватывает полностью современное состояние проблемы. Вместе с тем присутствует логика изложения материала.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если тема реферата не раскрыта, отсутствует убедительная аргументация по теме работы, использовано не достаточное для раскрытия темы реферата количество литературных источников.

## **2. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

### **Форма промежуточной аттестации в 6 семестре - зачёт с оценкой**

#### **Порядок проведения промежуточной аттестации**

#### **Процедура проведения и оценивания зачёта с оценкой**

Зачет проходит в форме устного опроса. Студенту достается вариант билета путем собственного случайного выбора и предоставляется 20 минут на подготовку. Защита готового решения происходит в виде собеседования, на что отводится 15 минут. Билет состоит из 3 вопросов (двух теоретических и одного практического (ситуационная задача)).

Критерии выставления оценок:

- Оценка «отлично» выставляется, если студент показал глубокое полное знание и усвоение программного материала учебной дисциплины в его взаимосвязи с другими дисциплинами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой учебной дисциплины, знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

- Оценки «хорошо» заслуживает студент, показавший полное знание основного материала учебной дисциплины, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной рабочей программой, способность к пополнению и обновлению знаний.

- Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, показавший при ответе на экзамене знание основных положений учебной дисциплины, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью преподавателя, знакомый с основной литературой, рекомендованной рабочей программой.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях студента основных положений учебной дисциплины, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета.

**Фонды оценочных средств  
для проверки уровня сформированности компетенций  
для промежуточной аттестации**

**ОПК-10.**

Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовывать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности

**1) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Знать» (воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты):**

1. Содержание понятия «менеджмент».
2. Понятие системы. Принципы и виды систем.
3. Эталонная власть. Влияние с помощью харизмы.
4. Управленческий труд и его специфика. Разделение управленческого труда Теория справедливости и ее применение в практике управления.
5. Школа научного управления и ее вклад в теорию менеджмента.
6. Ситуационная теория цикла Херси и Бланшара.
7. Классическая (административная школа) управления и ее вклад в развитие теории менеджмента.
8. Теория мотивации Абрахама Маслоу и ее применение в управленческой практике.
9. Школа психологии и человеческих отношений, школа поведенческих наук (бихевиоризм) и их вклад в развитие теории менеджмента.
10. Теория мотивации Клейтона Альдерфера и ее применение в управленческой практике.
11. Школа науки управления или количественная школа, ее вклад в теорию менеджмента.
12. Процессный подход в менеджменте, его содержание и значение.
13. Системный подход в менеджменте, его содержание и значение.
14. Теория ожиданий Виктора Врума и ее применение в практике управления.
15. Ситуационный подход в менеджменте, его содержание и значение.
16. Общая характеристика организаций и условий их успешного функционирования.
17. Понятие лидерства, власти, влияния. Баланс власти в организации.
18. Внутренняя среда организации.
19. Ситуационная теория цикла Херси и Бланшара.
20. Внешняя среда организации.
21. Социальная ответственность и этика бизнеса.
22. Теории лидерства (общая характеристика). Классификация стилей лидерства.
23. Процесс коммуникаций и его роль в управлении. Виды организационных коммуникаций.
24. Понятие лидерства, власти, влияния. Баланс власти в организации.
25. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
26. Межличностные коммуникации: барьеры и способы их преодоления.
27. Способы совершенствования организационных коммуникаций.
28. Принятие решений как связующий процесс. Виды управленческих решений.
29. Этапы принятия управленческих решений.
30. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
31. Теории лидерства (общая характеристика). Классификация стилей лидерства.
32. Цели организации. Миссия. Стратегическое видение.
33. Поведенческий подход к лидерству. Двумерная трактовка стилей лидерства. Управленческая решетка Блэйка и Мутона.
34. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ.



35. Понятие системы. Принципы и виды систем.
36. Содержание, необходимость и особенности стратегического планирования.
37. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
38. Общая характеристика организаций и условий их успешного функционирования.
39. Организация как функция управления.
40. Организационные полномочия и ответственность.
41. Делегирование полномочий. Принципы и правила эффективного делегирования полномочий.
42. Конфликт: типы, причины, модели.
43. Общая классификация организационных структур. Модель «рациональной бюрократии» Макса Вебера.
44. Понятие системы. Принципы и виды систем.
45. Принятие решений как связующий процесс. Виды управленческих решений.
46. Управление изменениями в организациях.
47. Внешняя среда организации.
48. Природа стресса. Управление стрессами.

**2) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Уметь» (решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения):**

- Медицинский персонал подвержен стрессам в силу многих причин. Установите соответствие между характером стрессоров (ролевые, карьерные, отношенческие, структурные, производственные, внеорганизационные) и следующими стрессогенными ситуациями:

- 1) высокая ответственность за здоровье и жизнь пациентов;
- 2) недостаточно хорошо организованная система коммуникаций в медицинском учреждении;
- 3) недостаточные возможности для продвижения по службе;
- 4) напряжённые отношения в семье;
- 5) сложные отношения с коллегами в отделении;
- 6) постоянная перегруженность работой.

- Занимая должность главной медицинской сестры городской клинической больницы, вы являетесь общим руководителем практики студентов медицинских училищ и колледжей и заинтересованы в том, чтобы после окончания учебных заведений молодые специалисты приходили работать к вам в больницу, поскольку испытываете дефицит кадров. Следовательно, вы стремитесь заинтересовать студентов, стараясь сделать практическое обучение более полезным и познавательным.

- В рамках кадровой политики вы решили провести анкетирование обучающихся по итогам практики, для того чтобы проанализировать ее результаты и оценить работу старших медицинских сестер - непосредственных руководителей практики. *Задание.* Предложите свой вариант вопросов, которые вы задали бы студентам, чтобы достичь поставленной цели.

- Одна из общеизвестных заповедей бизнеса свидетельствует: «Избегай семейственности». Ее сторонники считают семейственность нарушением этики делового общения, непристойным, нетактичным, несправедливым и нечестным явлением. Процветающий американский менеджер Билл Фромм в своей популярной книге «Десять заповедей бизнеса...» не соглашается с такой точкой зрения и выдвигает такой закон менеджмента: «Обращайтесь со всеми своими сотрудниками как с членами семьи». Поддерживаете ли Вы мысль Б. Фромма? Каковы Ваши аргументы? Каково ваше отношение к семейственности в медицине?

- Областная клиническая больница решила освоить новые виды платных медицинских услуг. Охарактеризуйте основные направления необходимого в этом случае анализа внутренней и внешней среды больницы.

- Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии в медицинской организации управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы. *Обоснуйте свою позицию.*

- Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий следующих известных компаний: как в них отражается основная цель функционирования, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

- Миссия компании Pfizer: «Приносить максимальную пользу своим пациентам, клиентам, сотрудникам, инвесторам, деловым партнерам и обществу в целом».

- Миссия группы компаний "Аптека 36,6": «Используя наш опыт, страсть и желание изменить жизнь к лучшему, мы стремимся понять и удовлетворить потребности каждого нашего клиента, улучшить качество его жизни и добавить в нее новые краски».

- Миссия группы компаний «Мать и дитя»: «Сохранение здоровья нации и внедрение передовых достижений мировой медицинской науки в практику российского здравоохранения».

- Вы недавно работаете в должности заместителя главного врача по работе с сестринским персоналом крупного консультативно-диагностического центра и замечаете, что старшие медицинские сестры игнорируют ваши распоряжения, несвоевременно сдают графики работы, требуемые заявки, планы, отчеты и другую документацию.

*Задание.* Разработайте возможные варианты решения предложенной проблемы и предложите наиболее оптимальные, на ваш взгляд, мероприятия по ее решению.

**3) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Владеть» (решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, с их применением в нетипичных ситуациях, формируется в процессе практической деятельности):**

- Вы работаете главной медицинской сестрой городской клинической больницы. В ходе одной из проверок операционного блока вами были выявлены следующие нарушения.

1. Санитарное состояние коридора 7-го этажа неудовлетворительное. Генеральная уборка коридора не проводится санитаркой Н.Ф. Федоровой, за которой закреплены данные помещения. Операционные для выполнения гнойных операций требуют ремонта, на что было обращено внимание комиссии, осуществлявшей проверку в прошлом году.

2. Оборудование операционных старое, изношенное, операционные плохо оснащены медицинской мебелью и предметами медицинского назначения.
3. Генеральные уборки операционного блока делают нерегулярно. Это связано с проведением внеплановых операций в фиксированный для генеральных уборок день (пятница).
4. Хранение стерильных инструментов в бумажных упаковках «Рексам» в операционных на столах под простынями или открыто.
5. Медицинская сестра гинекологической операционной проводила отмывку инструментов до проведения дезинфекции (следует делать наоборот).
6. Освещение 7-го этажа плохое. Недостаточно бактерицидных ламп в операционных для выполнения гнойных операций. Облучатели в операционном блоке требуют замены. Не проводят обработку плафонов ламп дневного освещения (требуется мыть один раз в месяц).

*Задание.* Составьте перечень предложений по устранению выявленных недостатков. Обоснуйте свои предложения необходимыми нормативно-правовыми документами.

- В одной из крупных компаний был разработан документ «Правила деловой этики компании», в котором фирменные стандарты сводились к четырем основным принципам:

Принцип 1. Все хорошо, что ведет к упрощению (без ущерба для качества работы).

Принцип 2. Если при решении сложных вопросов Вы спокойно следуете процедурам и фирменным стандартам, а не эмоциям и обидам, – Вы правы.

Принцип 3. Если то, что Вы делаете, защищает компанию, - Вы правы.

Принцип 4. Если Вы делаете больше, чем от вас ожидали, - Вы правы.

Проанализируйте и прокомментируйте приведенные принципы. Можно ли с ними согласиться? Могут ли эти принципы быть применены в организациях здравоохранения?

- Вы недавно работаете в должности заместителя главного врача по работе с сестринским персоналом крупного консультативно-диагностического центра и замечаете, что старшие медицинские сестры игнорируют ваши распоряжения, несвоевременно сдают графики работы, требуемые заявки, планы, отчеты и другую документацию. *Задание.* Разработайте возможные варианты решения предложенной проблемы и предложите наиболее оптимальные, на ваш взгляд, мероприятия по ее решению.

- Проанализируйте и оцените преимущества и риски пяти основных коммуникативных тактик, предложенных К. Томасом для регулирования конфликта руководителем.

В каких ситуациях возможно и эффективно применение каждой из пяти тактик, какие качества конфликтующих сторон должны быть учтены и каким образом?

1. Сотрудничество, партнерство
2. Противоборство, давление и прессинг
3. Компромисс
4. Уклонение
5. Уступка

- Вы назначены на должность старшей медицинской сестры неврологического отделения. Отделение рассчитано на 60 коек. Среди пациентов отделения преобладают люди пожилого и старческого возраста, 70 % из них страдают острым или хроническим нарушением мозгового кровообращения и имеют выраженный дефицит самоухода. Штатное расписание отделения рассчитано на 4 круглосуточных сестринских поста, укомплектованность медицинскими сестрами составляет 65 %. Главная медицинская сестра больницы поручила вам составить план мероприятий по улучшению качества оказываемой пациентам в отделении сестринской помощи. *Задание.* Предложите свой вариант плана мероприятий по улучшению качества оказываемой пациентам сестринской помощи в неврологическом отделении.

- Анну назначили заместителем главного врача по сестринскому персоналу в поликлинике. Она видела достаточно много перспектив и возможностей развития этой организации. Для реализации задуманных перемен уверенная в себе Анна не жалела сил, инициируя все новые и новые проекты ради повышения качества сестринской помощи. Очередным ее намерением было внедрение компьютеризированных сестринских постов, поэтому всем медицинским сестрам было предписано в течение месяца овладеть работой на компьютере. На общем собрании Анна сказала: «Довольно заниматься приготовлениями, пора приступить к выполнению задуманного. Я даю вам месяц на обучение. Меня не интересует, где вы будете учиться и как, но если через месяц кто-то не будет уметь работать на компьютере, то, скорее всего, он будет уволен!». Прошел месяц, второй, полгода, а медицинские сестры этой поликлиники так и не освоили работу на компьютере. Более того, коллектив поликлиники объединился против введения данной инновации. *Задание.* Определите ошибки, совершенные Анной. Опишите, как надо было поступить Анне в описанной ситуации.
- Вы старшая медсестра терапевтического отделения. Одна из подчинённых вам медсестёр ошибочно, в связи с недостаточным опытом, допустила незначительную оплошность в работе. Другая медсестра, наоборот, справляется с работой очень быстро и качественно. Опишите вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

### ОПК-11.

Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

**1) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Знать» (воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты):**

1. Линейно-функциональная организационная структура.
2. Контроль как функция управления. Виды и этапы контроля.
3. Дивизиональная организационная структура и ее виды.
4. Проектная организационная структура.
5. Матричная организационная структура.
6. Управление конфликтами в организациях.
7. Управление изменениями в организациях.
8. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга и ее применение в управленческой практике.
9. Природа стресса. Управление стрессами.
10. Теория Мак-Клеелланда и ее применение в практике управления
11. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.
12. Законная (традиционная власть). Влияние через традиции.
13. Теория справедливости и ее применение в практике управления.
14. Негативные последствия контроля и их предупреждение.
15. Процессуальная модель Портера-Лоулера и ее применение в практике управления.
16. Контроль как функция управления. Виды и этапы контроля.
17. Негативные последствия контроля и их предупреждение.
18. Конфликт: типы, причины, модели.
19. Формальные и неформальные группы в организациях. Хоторнский эксперимент и его значение.
20. Дивизиональная организационная структура и ее виды.
21. Проектная организационная структура.
22. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

23. Матричная организационная структура.
24. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.
25. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга и ее применение в управленческой практике.
26. Экспертная власть. Влияние через разумную веру
27. Теория ожиданий Виктора Врума и ее применение в практике управления.
28. Эталонная власть. Влияние с помощью харизмы
29. Теория Мак-Клелланда и ее применение в практике управления.
30. Законная (традиционная власть). Влияние через традиции.
31. Теория справедливости и ее применение в практике управления.
32. Негативные последствия контроля и их предупреждение.
33. Межличностные коммуникации: барьеры и способы их преодоления.
34. Ситуационная модель руководства Фидлера.
35. Ситуационный подход «путь-цель» Митчела и Хауса.
36. Реализация стратегического плана. Тактика. Политика. Процедуры. Правила.
37. Ситуационная теория цикла Херси и Бланшара.
38. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
39. Межличностные коммуникации: барьеры и способы их преодоления.
40. Управление конфликтами в организациях.
41. Линейная организационная структура.
42. Функциональная организационная структура.

**2) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Уметь» (решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения):**

- Вы перешли на должность главной медицинской сестры коммерческой клиники. У Вас значительный опыт работы в должности старшей медицинской сестры отделения интенсивной терапии известной городской больницы.
- Вы знаете, что несколько месяцев назад в данной клинике зарплата сестринского персонала была значительно увеличена (сейчас она превышает заработную плату медицинских сестер отделения реанимации в несколько раз). Это было сделано с целью повышения качества оказываемых медицинских, в том числе сестринских, услуг. Но ожидаемых результатов данное повышение заработной платы не принесло. По словам директора клиники, некоторый период медицинские сестры работали значительно лучше, но потом все стало по-прежнему. Из наблюдений за их работой вы делаете вывод, что они не стараются улучшить свои навыки, повысить уровень профессионального мастерства, не поддерживают принцип командной работы клиники. *Задание.* Проанализируйте ситуацию, укажите наиболее важные мотивирующие факторы для данной ситуации.
- Вы работаете в должности главной медицинской сестры областной онкологической больницы. К вам в учреждение направлена путевка на курсы тематического усовершенствования «Сестринское дело в хирургии» из Центра повышения квалификации специалистов здравоохранения.
- Медицинской сестре хирургического отделения, имеющей стаж работы 24 года, которая последний раз проходила усовершенствование пять лет назад и не получила квалификационную категорию, вы предлагаете пройти обучение на данном цикле, получить сертификат специалиста и в дальнейшем сдать экзамен для получения квалификационной категории по специальности «Сестринское дело». Медицинская сестра отказывается как от усовершенствования, так и от дальнейшего получения квалификационной категории. *Вопрос.* Какими будут ваши действия в данной ситуации? Предложите вариант разговора с медицинской сестрой.

- Вы являетесь главной медсестрой больницы. Вы чувствуете, что намеченные на день дела вы не всегда успеваете сделать вовремя. Как лучше разрешить эту ситуацию?
- Вы главная медицинская сестра крупной клиники. В вашем подчинении 10 старших медицинских сестер. В одно из отделений назначают старшую медицинскую сестру - родственницу главного врача клиники. После ее назначения в отделении начинаются перемены: она жестко берется исправлять все пробелы, как ей кажется, в дисциплине сотрудников, отменяет все установленные порядки и традиции. К вам приходят жаловаться медицинские сестры этого отделения. *Вопрос.* Как вы поступите в данной ситуации? Кого, на ваш взгляд, нужно поддержать - медицинских сестер или старшую медицинскую сестру?
- Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы вам, если вы являетесь старшей медсестрой хирургического отделения больницы. Выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.
- Охарактеризуйте организационную структуру управления, которая применяется в организациях здравоохранения в России. Может ли в медицинских учреждениях применяться проектная организационная структура? Матричная структура?
- Расположите в порядке повышения стрессоустойчивости следующих работников с учётом их индивидуальных характеристик:
  - 1) Петров А.В. – работает в условиях стресса без снижения эффективности. Допускает незначительные ошибки.
  - 2) Семёнов С.Н. - работает в условиях стресса с повышением эффективности. Проявляет активность и мотивацию к работе, самостоятельно стрессовые условия не организует.
  - 3) Антонов В.В. – существенно снижает эффективность работы в условиях стресса. Испытывает эмоциональное напряжение, допускает серьёзные ошибки.
  - 4) Гаврилов Д.А. – работает в условиях стресса со средне-сниженной эффективностью, допускает ошибки.
  - 5) Терентьев К.А. - работает в условиях стресса с существенным повышением эффективности. Самостоятельно организует стрессовые условия как мотиватор и вызов в своей работе: старается сократить время выполнения задания, хорошо работает в условиях многозадачности, стремится к профессиональной конкуренции.
- Установите соответствие между типом и причинами ролевых конфликтов в организациях, приводящих к стрессу. Типы ролевых конфликтов:
  - 1) конфликты, связанные с предъявлением к работникам противоречивых требований;
  - 2) конфликты, связанные с нарушением в организациях принципа единоначалия;
  - 3) конфликты, связанные с различиями между требованиями формальной организации и нормами неформальной группы.
 Причины конфликтов:
  - 1) врач должен соблюдать норму по обслуживанию установленного числа пациентов в течение смены при полном соблюдении требований стандартов качества медицинской помощи и уровня обслуживания пациентов;
  - 2) медицинская сестра стремится максимально полно выполнять распоряжения старшей медсестры отделения, но в то же время избежать обвинений в карьеризме со стороны своих коллег-медсестёр;
  - 3) врач внимательно и обстоятельно беседует с пациентами во время приёма, чтобы точно поставить диагноз и выбрать правильную схему лечения, но при этом не всегда укладывается во временные нормы приёма пациентов.
- Охарактеризуйте формы и этапы осуществления контроля деятельности медицинского персонала в организации здравоохранения. Каковы особенности в осуществлении контроля в организациях здравоохранения по сравнению с организациями других отраслей?
- Сотрудница одного из медицинских учреждений так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в отделении, я очень старалась: выполняла

большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель, как правило, был мною недоволен, часто предъявлял ко мне необоснованные требования, никаких поощрений за свою работу я не получала. В результате я стала работать безынициативно, лишь бы досидеть до конца рабочего дня». Каковы ошибки руководства?

**3) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Владеть» (решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, с их применением в нетипичных ситуациях, формируется в процессе практической деятельности):**

- Представьте себе, что Вы работаете старшей медсестрой отделения больницы и к Вам в подчинение поступает сотрудница, которая ранее работала на такой же должности, как и Ваша. Как вам следует строить деловые отношения с новой подчинённой?
- Сотрудница одного из медицинских учреждений так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в отделении, я очень старалась: выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель, как правило, был мною недоволен, часто предъявлял ко мне необоснованные требования, никаких поощрений за свою работу я не получала. В результате я стала работать безынициативно, лишь бы досидеть до конца рабочего дня». Каковы ошибки руководства?
- Вы занимаете должность старшей медицинской сестры хирургического отделения городской клинической больницы. После окончания медицинского училища в отделение приходят работать две молодые медицинские сестры. Они выбрали именно это отделение, поскольку проходили в нем стажировку. *Задание.* Составьте план профессиональной и психологической адаптации молодых специалистов в вашем коллективе.
- На собрании старшая медицинская сестра выступает перед сестринским персоналом и объясняет им свою программу изменений, которую она хочет реализовать в отделении. Из зала слышится вопрос: «А что нам это даст?» На это старшая медицинская сестра сказала: «Поживем - увидим, а сейчас нам надо затянуть пояса потуже и работать, работать, работать». *Задание.* Определите ошибки, совершенные старшей медицинской сестрой при информировании персонала о предстоящих изменениях. Опишите возможные их последствия.
- Вы старшая медсестра терапевтического отделения. Одна из подчинённых вам медсестёр ошибочно, в связи с недостаточным опытом, допустила незначительную оплошность в работе. Другая медсестра, наоборот, справляется с работой очень быстро и качественно. Опишите вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.
- Вы работаете в должности главной медицинской сестры областной онкологической больницы. К вам в учреждение направлена путевка на курсы тематического усовершенствования «Сестринское дело в хирургии» из Центра повышения квалификации специалистов здравоохранения.
- Медицинской сестре хирургического отделения, имеющей стаж работы 24 года, которая последний раз проходила усовершенствование пять лет назад и не получила квалификационную категорию, вы предлагаете пройти обучение на данном цикле, получить сертификат специалиста и в дальнейшем сдать экзамен для получения квалификационной категории по специальности «Сестринское дело». Медицинская сестра отказывается как от усовершенствования, так и от дальнейшего получения квалификационной категории. *Вопрос.* Какими будут ваши действия в данной ситуации? Предложите вариант разговора с медицинской сестрой.