

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –**  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования

**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Министерства здравоохранения Российской Федерации

**УТВЕРЖДАЮ**

Зам. директора института по УВР  
\_\_\_\_\_ И.П. Кодоници

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИЧНАЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

По направлению подготовки: 32.04.01 Общественное здравоохранение (уровень магистратуры)

Направленность (профиль): Организация и управление медицинской и фармацевтической деятельностью

Квалификация выпускника: магистр

Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 2

Семестр – 3

Форма обучения – очно-заочная

Лекции – 20 часов

Практические занятия – 30 часов

Самостоятельная работа – 69,7 часов

Промежуточная аттестация: экзамен – 3 семестр

Трудоемкость дисциплины: 4 ЗЕ (144 часа)

Пятигорск, 2023

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики О.В. Котовская

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

заместитель заведующего производственной кафедрой НОУДПО «Институт аэронавигации», кандидат экономических наук Погорельская Татьяна Анатольевна

**1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ****Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

| No п/п | Код и наименование компетенции  | Индикатор достижения компетенции  | Планируемые результаты освоения образовательной программы   |
|--------|---|---|---|
| 1      | УК-3.<br>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения; | <p><b>Знать:</b> теории развития группы, принципы их функционирования; закономерности и принципы командообразования, методы построения команды; основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации);</p> <p><b>Уметь:</b> применять знания эффективной коммуникации профессиональной деятельности; строить профессиональную деятельность в соответствии с принципами этики и делового общения; проявлять конфликтологическую компетентность на всех уровнях общения; анализировать нормативные, нормативно-методические документы и документы делопроизводства в рамках реализации кадровой политики на разных ее уровнях; рассчитывать качественные и количественные показатели по кадровому обеспечению проектной и иной деятельности медицинской и фармацевтической организации;</p> <p><b>Владеть:</b> Навыком подбора кадров и проведения собеседования с нанимающимися на работу; Координацией работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры Навыком подбора кадров и проведения собеседования с нанимающимися на работу; Навыком проведения оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей</p> |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 2 | УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК 6.1. Синтезирует и систематизирует имеющиеся теоретические знания для решения практических задач в ходе профессиональной деятельности  | <b>Знать:</b> основные принципы самовоспитания и самообразования, саморазвития и самореализации;<br><b>Уметь:</b> определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста личности;<br><b>Владеть:</b> навыками рационального распределения временных ресурсов, построения индивидуальной траектории саморазвития и самообразования в течение всей жизни;   |
| 5 |   | УК 6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяет пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов | <b>Знать:</b> субъективную значимость процесса раскрытия личностью своих способностей и возможностей в деятельности и отношениях;<br><b>Уметь:</b> определять субъективную значимость процесса раскрытия своих способностей и возможностей в деятельности и отношениях;<br><b>Владеть:</b> методами саморефлексии, осмысления своего социального и профессионального опыта, осмысления своих психологических черт и качеств необходимых для саморазвития;  |
|   | ПК-3 Способен к планированию, организации и контролю деятельности медицинской и фармацевтической организации                      | ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;  | <b>Знать:</b> основы кадрового менеджмента, нормирования, охраны и оплаты труда, мотивации работников<br><b>Уметь:</b> осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов медицинской и фармацевтической организации;<br><b>Владеть:</b> навыками определения стратегии развития корпоративной культуры, процессов деятельности организации (структурного подразделения); навыками вовлечения сотрудников организаций в обеспечение достижения стратегических целей и задач по укреплению общественного здоровья. |
|   | ПК-4. Способен к управлению ресурсами и оценке рисков деятельности  | ПК-4.1. Обосновывает количественные и качественные  | <b>Знать:</b> Основы кадрового менеджмента, нормирования, охраны и оплаты труда, мотивации работников,   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>медицинской и фармацевтической организации</p> | <p>требования к материальным, трудовым и финансовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач.</p> | <p><b>Уметь:</b> Осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации здравоохранения;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками обеспечения оптимального подбора работников в организации (структурном подразделении); организации обучения кадров системы общественного здоровья, повышение их профессиональных знаний.</p> |
|--|---|--|--|

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

|            |   |
|------------|---|
| <b>3.1</b> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы организации кадровых служб в системе здравоохранения, их функции;</li> <li>– технологии управления персоналом в системе здравоохранения, включая оценку потребности в персонале, отбор, найм, увольнение, передвижение, аттестацию, развитие, мотивацию персонала;</li> <li>-подходы к оценке эффективности системы управления персоналом;</li> <li>- систему показателей оценки эффективности системы управления персоналом;</li> </ul>   |
| <b>3.2</b> | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы медицинских организации;</li> <li>– методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию персонала, эффективность проектов по совершенствованию системы управления персоналом;</li> <li>-формировать и совершенствовать систему управления персоналом в медицинском учреждении.</li> </ul>  |
| <b>3.3</b> | <p><b>Иметь навык (опыт деятельности):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять цели и выбор путей её достижения;</li> <li>-находить организационно управленческие решения в области управления персоналом в системе здравоохранения;</li> <li>- различными способами разрешать конфликтные ситуации в коллективе;</li> <li>- владения современными технологиями управления персоналом.</li> <li>- корректно формулировать задачи (проблемы) управления персоналом, анализировать, диагностировать причины и появления проблем;</li> <li>- выявлять и проводить оценку потенциала сотрудников медицинских учреждений;</li> <li>- консультировать и прививать навыки работникам по аспектам своей профессиональной деятельности.</li> </ul> |

### Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;

- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик.
- комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;
- комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

### 1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК-3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

| Результаты обучения  |
|--|
| Знает теории развития группы, принципы их функционирования; закономерности и принципы командообразования, методы построения команды; основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации); |

1. Какие позитивные эффекты дает групповая деятельность?
2. Какие негативные эффекты дает групповая деятельность?
3. Дайте определение понятия «группа».
4. Что такое «обезьяний эффект»?
5. Перечислите признаки эффективной команды.
6. Дайте определение формальной и неформальной группам.
7. Каковы положительные аспекты использования неформальных групп?
8. Каковы дисфункции неформальных групп?
9. Сравните современную команду с рабочей группой, используемой в традиционной организации.
10. Как можно преодолеть недостатки работы в группе?
11. В чем состоят особенности группового поведения?
12. Опишите способы формирования команд.
13. Опишите роли и обязанности членов команд.
14. Дайте определение малой группы.
15. Перечислите признаки малой группы.
16. Опишите основные этапы формирования команд.
17. Что нового вносит в организационное поведение осознание того, что люди – главный ресурс организации?
18. В чем состоит влияние организации на поведение сотрудников?
19. Каковы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности организации?
20. Может ли организация быть эффективной в краткосрочном периоде и неэффективной в среднесрочном, долгосрочном периодах?

21. Почему вид организации предопределяет поведение сотрудников?
22. Какими именно, по Вашему мнению, умственными и физическими способностями должен обладать менеджер Вашей будущей специальности?
23. Как определяются поведенческие черты личности? Приведите примеры соответствующих методик и укажите их плюсы и минусы.
24. Какое значение для профессиографии и организации рабочих мест имеют характерные качества личности и соответствующие им типологии личности?
25. Как влияют свойства восприятия на организационное поведение? Приведите примеры по каждому из известных свойств.
26. Назовите основные цели управления персоналом.
27. Укажите факторы, влияющие на управление персоналом.
28. Назовите общие требования обеспечения эффективности системы управления персоналом.
29. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
30. Укажите что может быть результатом (эффектом) деятельности организации.
31. Перечислите частные показатели экономической эффективности управления.

**УК 6.1. Синтезирует и систематизирует имеющиеся теоретические знания для решения практических задач в ходе профессиональной деятельности**

| Результаты обучения  |
|--|
| Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, саморазвития и самореализации; |

1. Что такое творчество и креативность?
2. Каковы свойства креативной личности?
3. Чем занимается акмеология?
4. Что включает в себя понятие саморазвития руководителя организации здравоохранения
5. Что для человека является стимулом для самосовершенствования?
6. Раскройте понятия самовоспитания и самообразования.
7. Назовите методы самовоспитания.
8. Как связаны саморазвитие личности и проблема поиска смысла жизни?
9. Как связаны самореализация личности и карьерный рост?
10. Правила рационального использования рабочего времени.
11. Планирование личного труда и времени.
12. Планирование личной карьеры: таблица «баланс личных успехов и неудач».
13. Планирование личной карьеры: таблица «мои способности» и др.
14. Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при определении карьеры.
15. Управление собственным временем. Организация личного труда.
16. Управление личной карьерой.
17. Надо ли специально изучать правила управления собой?
18. Из чего состоит программа саморазвития руководителя?
19. Как руководителю составить индивидуальный план работы над собой?
20. Охарактеризуйте понятия «карьера» и «карьерная компетентность», их содержание и факторы развития.
21. Проанализируйте содержание деятельности по управлению карьерой персонала в организации.
22. Как подготовить кадровый резерв в организации?
23. Что представляет собой система саморазвития персонала в организации?

**УК-6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяет пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов**

| Результаты обучения  |
|--|
| Знает приемы и технологии целеполагания; возможные сферы и направления профессиональной самореализации; пути достижения более высоких уровней профессионального и личного развития |

1. Сформулируйте цели кадрового менеджмента
2. Что означает термин «целеполагание»?
3. По каким критериям можно классифицировать цели управления медицинской (фармацевтической) организацией?
4. Что такое «дерево целей», каковы его основные структурные элементы?
5. Укажите преимущества программно-целевого метода управления .
6. Что представляет собой мониторинг реализации принятой целевой программы?
7. Понятие «развитие персонала», его цели и принципы управления.
8. Концепция развивающего управления персоналом.
9. Характеристика элементов трудового потенциала работника.
10. Что представляет собой профессиональное развитие персонала и особенности управления им.
11. Охарактеризуйте результаты профессионального развития для работника, организации и общества в целом.
12. Каково влияние человеческого фактора усиления инновационных процессов современного производства?
13. Какие личные качества работника способствуют выполнению ключевых функций в инновационном процессе?
14. Какие изменения для усиления новаторской деятельности в организациях и преодоления сопротивления собственного персонала необходимы в организации?
15. Почему организации оценивают своих сотрудников? Назовите преимущества, которые даёт систематическая и регулярная оценка персонала.
16. Виды и функции деловой оценки персонала .
17. Дайте сравнительную характеристику разных методов оценки персонала. Чем определяется выбор того или иного метода оценивания?
18. Какие типы аттестации персонала вам известны?
19. Перечислите функции аттестации, требования к организации аттестационного процесса.
20. Особенности организации аттестации государственных служащих.
21. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации здравоохранения?
22. Как профессиональное обучение влияет на медицинскую организацию, её сотрудников, общество в целом?
23. Чем определяется содержание программы и выбор методов профессионального обучения?
24. Каковы наиболее распространённые методы обучения в здравоохранении?
25. Какие методы наиболее эффективны для обучения поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)?
26. Как оценить эффективность программы профессионального обучения (НМО)?
27. От чего зависит успех программы внутрифирменного обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в таких программах?
28. Система допуска к профессиональной деятельности через процедуру аккредитации
29. НМО и его роль в развитии кадров здравоохранения
30. Как набрать баллы для аккредитации врачу
31. Система начисления ЗЕТ

32. Профстандарты в здравоохранении
33. Этапы получения допуска к работе через процедуру периодической аккредитации
34. Какие функции выполняет система НМО

### **ПК-3 Способен к планированию, организации и контролю деятельности медицинской и фармацевтической организации**

| Результаты обучения   |
|---|
| Знает роль миссии для профессионально-деловой среды организаций здравоохранения, виды стратегий развития организации характеристики и типы организационных культур в медицинской и фармацевтической организации |

1. Перечислите факторы, определяющие миссию медицинской организации.
2. Назовите структуру содержания миссии.
3. Укажите цели деятельности организации.
4. Дайте определения достижимости конкретности и стабильности целей.
5. Назовите критерии целей.
6. Дайте краткую характеристику этапов выработки целей организации.
7. Дайте определение понятия «медицинская организация».
8. Перечислите основные принципы построения организации.
9. Назовите основные элементы потенциала организации.
10. Охарактеризуйте понятие «группа сотрудников» организации.
11. Перечислите структурные характеристики группы организации.
12. Перечислите подсистемы организации или совокупности ее элементов.
13. Дайте краткую характеристику внутренней среды организации.
14. Перечислите ресурсы организации.
15. Дайте характеристику организационной культуре организации.
16. Перечислите факторы, влияющие на организационную культуру организации.
17. Дайте краткую характеристику принципов построения организационных структур.
18. Дайте краткую характеристику линейной структуры управления.
19. Назовите основные признаки собственности в здравоохранении.
20. Понятие организационной культуры.
21. Перечислите уровни организационной культуры.
22. Охарактеризуйте типы организационной культуры применительно к медицинским и фармацевтическим организациям.
23. Дайте понятие основных характеристик организационной культуры.
24. Формирование организационной культуры в медицинских и фармацевтических организациях
25. Влияние норм организационной культуры на социализацию персонала
26. Доверие и репутация как неотъемлемые элементы организационной культуры.

### **ПК-4.1. Обосновывает количественные и качественные требования к материальным, трудовым и финансовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач.**

| Результаты обучения   |
|---|
| Знает основы кадрового менеджмента, нормирования, охраны и оплаты труда, мотивации работников |

1. Цели кадровой политики управления персоналом
2. Виды кадровой политики организации
3. Какую роль в экономике здравоохранения играют орудия труда и предметы труда?
4. Перечислите основные функции управления персоналом
5. Планирования кадровых ресурсов



6. Использование кадровых ресурсов.
7. В чем состоит природа разделения труда в экономике? Какова специфика разделения труда в здравоохранении?
8. Как сочетаются специализация и кооперация в медицинских и фармацевтических организациях?
9. В чем заключается измерение количества затрачиваемого труда в здравоохранении?
10. Как устанавливаются нормативы трудозатрат в медицине? Что такое нормативы численности, штатные нормативы?
11. Что понимается под эффективностью трудовой деятельности?
12. Что означают производительность труда?
13. Как определяется производительность труда в медицине?
14. От каких факторов зависит производительность труда медиков?
15. Назовите и опишите наиболее распространенные формы оплаты труда в организациях здравоохранения.
16. В чем заключается сущность тарифной системы оплаты труда?
17. Каким образом при оплате труда учитывается его качество?
18. Какова структура формирования заработной платы работников здравоохранения?
19. По каким критериям дифференцируется оплата труда в медицинских организациях?
20. По каким критериям дифференцируется оплата труда в фармацевтических организациях?
21. В чем состоит сущность контрактной, договорной формы оплаты труда работников?
22. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
23. Функции мотивации труда
24. Применяемые системы мотивации в медицинских и фармацевтических организациях
25. Объясните сущность социальной теории мотивации поведения человека на основе пирамиды Маслоу.
26. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
27. Назовите основные принципы формирования системы стимулирующей оплаты труда.

#### ***Критерии и шкала оценивания устного опроса***

| Оценка за ответ | Критерии   |
|-----------------|--|
| Отлично         | <p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решением задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul> |
| Хорошо          | <p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>                   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| Удовлетворительно   | <p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul> |
| Неудовлетворительно | <p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>  |

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

| Результаты обучения  |
|--|
| Знает теории развития группы, принципы их функционирования; закономерности и принципы командообразования, методы построения команды; основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации); |

1. Благодаря командам компания становится более ...

- а) инициативной при выборе вариантов решений
- б) активной при разработке решений
- в) гибкой в принятии решений
- г) дисциплинированной при исполнении решений

2. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить ...

- а) наличие ресурсов для работы команды
- б) адекватные коммуникации между ними
- в) полную самостоятельность работы
- г) точность поставленных целей

3. Командная организация труда обеспечивает ...

- а) командный дух
- б) высокую мотивацию
- в) получение синергии
- г) повышение производительности труда

4. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде к креативному полюсу относят роль ...

- а) мотиватора
- б) социального работника
- в) реализатора председателя
- г) изыскателя ресурсов
- д) генератора идей

5. Неверно, что, согласно теории Р. Белбина, ...

- а) отбор участников команды должен строиться с учетом, как несомненно положительных характеристик кандидатов, так и с учетом их личностных недостатков и слабостей, способных оказаться весьма полезными в процессе командного взаимодействия
- б) каждый из участников оказывается способным внести свой вклад в работу команды по двум направлениям: свою сугубо профессиональную роль и командная роль
- в) самыми эффективными оказываются команды, составленные исключительно из отличников

и суперинтеллектуалов

г) команды, составленные исключительно из отличников и супер интеллектуалов, оказываются самыми неэффективными

6. Если при анализе делегирования лидерских полномочий в команде использовать метафору о пастухе, управляющем процессом движения овечьей отары, то при модели «пастух позади» можно констатировать ...

а) высокую степень делегирования при крайне низком контроле над ситуацией и над людьми

б) высокую степень делегирования при сохранении высокого контроля и над людьми, и над ситуацией

в) крайне низкий контроль над людьми и столь же низкую степень делегирования

г) высокий контроль над людьми, но делегирование лидерских полномочий в данном случае не практикуется

7. Согласно теории Х, предложенной Дугласом МакГрегором, ...

а) большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать

б) истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят единомышленники

в) среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать

г) профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает

8. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

а) победу в конфликте

б) условия функционирования организации

в) размер заработной платы руководителя

г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

9. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

а) всегда;

б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.

в) никогда;

г) в случае неразумных решений подчинённых;

10. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

а) авторитарный;

б) демократический;

в) силовой;

г) прагматический.

Вопрос:

11. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

а) личная преданность;

б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;

в) неустойчивость в принятии решений;

г) гибкость.

12. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды.

а) Нормирование

б) Контроль

в) Расформирование

г) Работа

13. В так называемый период реформ и модернизаций ... комплексно курируют ключевые (критические) направления бизнеса

- а) команды внедренцев-реализаторов
- б) управленческие команды
- в) поисковые команды

14. В соответствии с управленческой решеткой Р.Блейка и Дж. Моутона стиль «Менеджмент команды» характеризуется:

- а) достижение результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнять корпоративные задания и сохранить атмосферу, устраивающую сотрудников
- б) забота о нуждах людей и хорошие взаимоотношения создают комфортную, дружескую атмосферу и благоприятные условия работы
- в) выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения
- г) высокие результаты корпоративной деятельности достигаются путем создания условий работы, в которых человеческий фактор служит незначительным препятствием

15. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

16. Феномен огруппления мышления впервые описал \_\_\_\_\_

17. \_\_\_\_\_ - это стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)

18. \_\_\_\_\_ это лидер, опирающийся на законы, правила, нормы, в рамках которых властвование связано со знанием и четким соблюдением норм политической деятельности, их активного использования для достижения поставленных целей.

19. Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки \_\_\_\_\_ критики.

20. \_\_\_\_\_ это лидер - лидер, не выходящий в своей активности за рамки выполнения тех обязанностей, которые предписаны ему правилами политической деятельности.

21. Слаборазвитые группы, как группы находящиеся на начальном этапе своего существования, называют \_\_\_\_\_.

22. Двухфакторная модель \_\_\_\_\_ описывает динамику группового процесса, исходя из учета условий, в которых формируется группа.

23. М. Вудкок описывая явление синергии, отмечает, что «командная работа — это люди, работающие вместе, чтобы сделать больше, чем они могли бы сделать по отдельности; кроме того, их совместная работа приносит им \_\_\_\_\_ и радость».

24. Идея командных методов работы заимствована из \_\_\_\_\_.

25. В практику менеджмента идея «командообразования» вошла в \_\_\_\_\_ XX в.

26. Наиболее существенными характеристиками взаимопонимания являются адекватность и \_\_\_\_\_

27. \_\_\_\_\_ (допишите слово) как черта психологии группы, выражающая степень единомыслия и единодействия ее членов, является обобщенным показателем их духовной общности и единства.

28. Предпосылками сплоченности группы являются, в первую очередь срабатываемость и \_\_\_\_\_ ее членов.

29. Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, \_\_\_\_\_ предприятия.

30. Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах \_\_\_\_\_.

31. В западной традиции командообразования известна формула «1+1 =...»

32. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и \_\_\_\_\_.

**УК 6.1. Синтезирует и систематизирует имеющиеся теоретические знания для решения практических задач в ходе профессиональной деятельности**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

| Результаты обучения  |
|--|
| Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, саморазвития и самореализации; |

1. Настойчивость, упорство, стойкость, самообладание, постоянство, выдержка — это:

- а) инициативность
- б) сила воли
- в) интеллект

2. Выберите из списка группу хронофагов, к которой можно отнести незапланированные визиты посетителей, внезапные телефонные звонки:

- а) опоздания
- б) ожидания
- в) прокрастинация
- г) прерывания
- д) отвлечения

3. Целенаправленное и последовательное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время:

- а) организация рабочего места
- б) информационное обеспечение системы управления
- в) самоменеджмент

4. Возможность человека выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени — это:

- а) работоспособность
- б) интеллект
- в) инициативность

5. Вид корпоративной культуры, предполагающей, что организация имеет малую степень формальной структуры, называется:

- а) бюрократия
- б) технократия
- в) демократия

6. Уровень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы:

- а) квалификация
- б) репутация
- в) компетентность

7. Специальный вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, направленный на решение стоящих перед ними проблем мирным путем, которые могут быть у каждого своими или общими для всех:

- а) карьера
- б) организация рабочего места
- в) переговоры

8. Способность менеджера не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации, — это его:

- а) целеустремленность
- б) трудолюбие
- в) напористость

9. Источником конфликта, возникшего из-за недовольства торгового персонала уровнем сервиса и качеством рекламы, обеспечиваемых их коллегами, является(-ются):

- а) взаимозависимость задач
- б) различное восприятие действительности
- в) различия в представлениях и ценностях

10. Качества менеджера, которые подразумевают проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу, без которого невозможен творческий подход к решаемым проблемам, — это его:

- а) целеустремленность
- б) упорство в работе
- в) трудолюбие

11. Подготовка делового совещания должна начинаться с:

- а) определения места и времени проведения совещания
- б) определения целесообразности проведения совещания
- в) выработки регламента

12. Суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности:

- а) сила мотивации
- б) планы жизненные
- в) дерево целей

13. Перечисленные профессии: геолог, геофизик, океанолог, метеоролог, относятся к типу профессий:

- а) «человек — художественный образ»
- б) «человек — природа»
- в) «человек — знаковая система»

14. Первый этап жизни руководителя:

- а) анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен
- б) начало карьеры
- в) приобретение определенной компетентности

15. Перечисленные профессии: архитектор, живописец, дизайнер, относятся к типу профессий:

- а) «человек — техника»
- б) «человек — художественный образ»
- в) «человек — художественный образ»

16. Третий этап жизни руководителя — это:

- а) подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению
- б) приобретение определенной компетентности
- в) анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен

17. Второй этап жизни руководителя:

- а) начало карьеры
- б) приобретение определенной компетентности
- в) подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению

18. Определенная целевая установка, учитывающая прошлый опыт работы фирмы, развивающая и углубляющая основные направления работы персонала по выполнению миссии организации:

- а) целенаправленность
- б) инициативность
- в) работоспособность

19. К организационному аспекту борьбы за время относится

- а) выявление непродуктивных расходов времени
- б) выявление недостатков системы целеполагания
- в) выявление недостатков системы организации времени
- г) определение имеющегося ресурса времени

- д) контроль расходов времени
20. Метод будильника предполагает
- обязательное решение задачи в малый промежуток времени
  - максимально полезное использование малого промежутка времени
  - ориентир на процесс
  - ориентир на получение максимально полезного результата
21. Процесс приспособления к новым условиям \_\_\_\_\_
22. Сжатое письменное изложение сущности дела, представляемое подчиненным чиновником своему начальству \_\_\_\_\_
23. Более конструктивной моделью поведения в конфликтной ситуации считается \_\_\_\_\_
24. Отрывистое, короткое распоряжение, сделанное самому себе \_\_\_\_\_
25. « \_\_\_\_\_ » – это крупные задачи, которые невозможно решить за один раз (Слоны)
26. Полная зависимость от внешних обстоятельств – характерная черта человека: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ – это учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации
27. Описание психологических характеристик, которые необходимы для выполнения профессиональных обязанностей \_\_\_\_\_
28. Управление ростом карьеры это \_\_\_\_\_
29. Личность в коллективе характеризует \_\_\_\_\_
30. Наиболее сильно сказываются на формировании уверенности нового сотрудника в своих силах \_\_\_\_\_
31. Управленческие решения принимает \_\_\_\_\_

**УК 6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяет пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

| Результаты обучения   |
|---|
| Знает приемы и технологии целеполагания; возможные сферы и направления профессиональной самореализации; пути достижения более высоких уровней профессионального и личного развития; |

1. Выберите из списка способ, технику или метод, позволяющий эффективно использовать малые промежутки времени:
- Веер возможностей
  - Pomodoro
  - GTD
  - Воронка шагов
  - Smart
  - Satisfice
  - Хронометраж
2. К поглотителям времени относятся
- любые задачи, дела, действия, ведущие к потерям времени
  - любые дела, задачи, действия, на выполнение которых требуется более 5 минут
  - задачи, дела и задачи, связанные исключительно с рабочей или учебной деятельностью
  - все дела и действия, не относящиеся к сфере работы или учебы
  - всё, что связано с отдыхом
3. Шагами техники хронометража являются ...
- фиксация в течение дня всех целей
  - фиксация в течение дня всех дел длительностью от 10–15 минут
  - фиксация только непродуктивных расходов времени

- г) выбор ключевых показателей
- д) выбор ключевых целей
- е) отслеживание изменений показателей с помощью «Круга времени»
- ж) отслеживание изменений показателей с помощью графика динамики

4. Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является ...

- а) результат-ориентированность
- б) амбициозность
- в) достижимость
- г) гибкость
- д) реактивность

5. Передача подчиненному задачи с правом принятия решения и ответственности за ее выполнение, – это

- а) делегирование
- б) децентрализация
- в) поручение

6. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям – ...

- а) срочность и регулярность
- б) важность и срочность
- в) бюджетруемость и регулярность
- г) гибкость и жесткость
- д) важность и гибкость
- е) жесткость и срочность

7. Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются ...

- а) похитителями качества
- б) поглотителями времени
- в) растратчиками финансового капитала
- г) расхитителями собственности
- д) рубрикаторами потерь

8. Мемуарник – это инструмент для:

- а) определения своих базовых ценностей
- б) формулирования своих целей
- в) определения ценностей для задач из «Круга Влияния»
- г) классификации своих целей в ключевых областях жизни

9. Стратегические цели необходимо определять:

- а) только в одной, самой главной сфере своей жизни
- б) в двух самых значимых ключевых областях жизни
- в) во всех ключевых областях жизни
- г) только в сфере обучения и карьеры
- д) только в области работы
- е) во всех сферах жизни, кроме личной (семейной)

10. Техника хронометража помогает ...

- а) определить критерии для формулирования цели
- б) определить основные ценности
- в) выявить надцели
- г) выявить свои типовые поглотители времени
- д) выявить свои типовые стратегические цели

11. Возможность человека выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени — это:

- а) работоспособность



б) интеллект

в) инициативность

12. Описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других характеристик профессий это \_\_\_\_\_

13. Исследование рабочих процессов, безопасности труда, охраны здоровья отражает функцию \_\_\_\_\_

14. К внутренним факторам управления персоналом относится \_\_\_\_\_

15. Мероприятие, помогающее профессионально самоопределился в первую очередь молодому человеку, а также людям, которые в силу тех или иных обстоятельств вынуждены вновь выбирать профессию — это профессиональная \_\_\_\_\_

16. В процессе управления персоналом основным фактором является \_\_\_\_\_

17. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности это \_\_\_\_\_

18. Система материального стимулирования работника за его труд в рамках нового управленческого мышления базируется на \_\_\_\_\_

19. Перемещение менеджеров по управлению персоналом на должности менеджеров-руководителей и наоборот это \_\_\_\_\_

20. Подход к использованию управления персоналом как нужной дисциплины — это \_\_\_\_\_ подход

21. Преодоление сопротивления к переменам со стороны работников реализуется на основе \_\_\_\_\_

22. Начальнику отдела кадров наиболее необходимы \_\_\_\_\_ знания

23. Управление на основе единоличного принятия решений и контроля за процессом труда осуществляет \_\_\_\_\_

24. Познавательные процессы отражает сфера \_\_\_\_\_

25. Низкая степень изменения конечного продукта во времени это \_\_\_\_\_

26. Принцип подбора кадров, основанный на создании стройного ансамбля из лиц, обладающих разными достоинствами — это принцип \_\_\_\_\_

27. Основной источник оценки для аттестации кадров \_\_\_\_\_

28. Мотивированное общение людей – это \_\_\_\_\_

29. В основе морально-психологического климата коллектива лежит(-ат) \_\_\_\_\_

30. Основой для составления характеристики являются \_\_\_\_\_ качества

**ПК-3.1. Выработывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры.**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

**Результаты обучения**

Знает роль миссии для профессионально-деловой среды организаций здравоохранения, виды стратегий развития организации характеристики и типы организационных культур в медицинской и фармацевтической организации

1. Составление стратегического плана – это функция:

а) руководства

б) внешних консультантов

в) планового отдела

г) финансового отдела

2. Соотношение понятий «программа» и «проект»:

а) идентичные понятия

б) программа — включает в себя несколько проектов

в) проект — включает в себя несколько программ

г) используются на разных стадиях планирования

3. Имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры:

а) планы

- б) программы
- в) цели
- г) проекты

4. Миссия в менеджменте дает ответ на вопросы:

- а) в чем состоит философия и этика бизнеса организации
- б) каковы области деятельности и сегменты рынка организации
- в) какова продолжительность жизни, уровень физического здоровья людей
- г) каково состояние окружающей среды
- д) каков уровень доходов населения

5. Миссия медицинской организации фокусирует внимание на:

- а) услуге (товаре)
- б) пациенте (потребителе)
- в) руководстве
- г) планах

6. Миссия нужна для:

- а) понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации
- б) облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации
- в) того, чтобы быть не хуже других в современном обществе
- г) широкого использования в процессе рекламы

7. Применительно к миссии устанавливаются цели:

- а) краткосрочные
- б) второстепенные
- в) долгосрочные
- г) стратегические

8. Один из общих методов исследования организационной культуры:

- а) системный +
- б) анализ
- в) дискуссия

9. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

- а) организационная культура;
- б) корпоративный дух;
- в) философия организации;
- г) социокультура организации;
- д) организационное развитие;
- е) социально-психологический климат.

10. Что такое корпоративная культура?

- а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации;
- б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе;
- в) образ жизни, мышления, действия и существования организации;
- г) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции;
- д) способ выполнения работы в конкретной организации;
- е) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

11. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой:

- а) 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;
- б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;
- в) 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;

- г) 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени, разворачивающуюся во времени и пространстве спираль;
- д) 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации.
12. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:
- а) ценности организации;
  - б) нормы поведения в организации;
  - в) мировоззрение организации;
  - г) ролевые модели поведения в организации;
  - д) миссию организации;
  - е) стратегию развития организации.
13. Игровая структура корпоративной культуры включает в себя:
- а) внешний вид офиса компании;
  - б) язык компании;
  - в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
  - г) легенды компании;
  - д) символический менеджмент;
  - е) рекламу выпускаемой продукции.
14. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:
- а) внешний вид офиса компании;
  - б) язык компании;
  - в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
  - г) легенды компании;
  - д) символический менеджмент;
  - е) рекламу выпускаемой продукции.
15. В культуре организации можно выделить:
- а) доминантную культуру;
  - б) локальную культуру;
  - в) субкультуру;
  - г) контркультуру;
  - д) местную культуру;
  - е) положительную культуру.
16. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:
- а) хорошую культуру;
  - б) локальную культуру;
  - в) положительную культуру;
  - г) функционально значимую культуру;
  - д) отрицательную культуру;
  - е) негативную культуру.
17. Корпоративная культура выполняет следующие функции:
- а) смыслообразующую;
  - б) рекреативную;
  - в) общественной памяти;
  - г) распределительную;
  - д) воспроизводственную;
  - е) поддерживающую.
18. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:
- а) анализ корпоративной культуры;
  - б) адаптацию корпоративной культуры;
  - в) исследование корпоративной культуры;
  - г) построение профиля корпоративной культуры;
  - д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;

19. Группа — это ограниченная \_\_\_\_\_ общность людей, выделяющаяся или выделяемая из социального целого на основе качественных признаков: характера выполняемой деятельности, возраста, пола, социальной принадлежности, структуры, уровня развития.

20. Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных \_\_\_\_\_.

21. Понятие организационной анархии в научный оборот ввел \_\_\_\_\_.

22. \_\_\_\_\_ стиль управления, при котором руководитель всегда прислушивается к членам своей команды, доверяет им. Решения принимаются совместно, что положительно влияет на персонал: сотрудники вовлечены в рабочий процесс, нацелены на общий результат.

23. \_\_\_\_\_ стиль управления предполагает полную свободу действий персонала в работе: они сами выбирают сроки выполнения задач, их приоритетность. При этом действия подчинённых редко контролируются, так как они сами несут ответственность за результат.

24. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это: \_\_\_\_\_.

25. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты – предположение о человеческой мотивации по \_\_\_\_\_.

26. Согласно рационально - экономической модели, основным фактором мотивации для людей является \_\_\_\_\_.

27. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты – это \_\_\_\_\_.

28. Перечислите этапы жизненного цикла команды \_\_\_\_\_.

29. В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это \_\_\_\_\_.

30. Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других - \_\_\_\_\_.

31. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности - \_\_\_\_\_.

32. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это \_\_\_\_\_.

33. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является: \_\_\_\_\_.

#### **ПК-4.1.Обосновывает количественные и качественные требования к материальным, трудовым и финансовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач.**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

| Результаты обучения   |
|---|
| Знает основы кадрового менеджмента, нормирования, охраны и оплаты труда, мотивации работников |

1 На низшем уровне управления (производственный участок, функциональное подразделение) происходит ...

- а) разрабатываются стратегия менеджмента персонала
- б) непосредственное руководство исполнителями
- в) планирование производства
- г) определяются объемы инвестирования в развитие персонала

2 Продукт (результат) менеджмента персонала имеет следующие измерения:

- а) экономическое и социальное
- б) плановый и фактический

в) психологический и энергетический

г) централизованный и децентрализованный

3 Совокупность средств, направляемых на финансирование деятельности в области менеджмента персонала это:

а) финансовое обеспечение менеджмента персонала

б) техническое обеспечение менеджмента персонала

в) правовое обеспечение менеджмента персонала

г) информационное обеспечение менеджмента персонала

4 Учет кадров должен обеспечивать сведения о:

а) деятельности организации в целом

б) распределения объема нагрузки на каждого работника

в) количество, изменение и состав персонала организации

г) расходов на персонал

5 Управление на верхнем уровне предусматривает:

а) управления исполнителями

б) планирование производства

в) организацию деятельности

г) формирование политики управления персоналом

6 Организация учета персонала непосредственно возлагается на:

а) службу безопасности

б) отдел кадров

в) отдел маркетинга

г) главного бухгалтера

7 Методы управления, с помощью которых создаются необходимые условия работы персонала, разрабатывается структура управления:

а) экономические

б) психологические

в) организационные

г) административные

8. Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:

а) комплексность

б) методичность

в) системность

9. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:

а) нормированная

б) механистическая

в) программированная

10. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

а) комплексная оценка качества работы

б) оценка личных и деловых качеств

в) оценка результатов труда

11. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства

- в) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства
12. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:
- а) синдром «новое-поверх-старого»
  - б) наличие системы оценки потребности планирования обучения
  - в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения
13. Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:
- а) карьера «перепутье»
  - б) внутриорганизационное развитие карьеры
  - в) внутрипрофессиональный карьерный рост
14. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
- а) более медленная верификация идей и информации
  - б) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
  - в) более быстрая верификация идей и информации
15. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
- а) присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
  - б) отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
  - в) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
16. Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвинутых наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:
- а) вертикальное перемещение (выдвижение)
  - б) внутрипрофессиональный карьерный рост
  - в) внутриорганизационное развитие карьеры
17. Под процессом набора персонала понимается:
- а) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности
  - б) прием сотрудников на работу
  - в) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность
18. Как называется состояние душевного и поведенческого расстройства, которое связано с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации:
- а) стресс
  - б) аффект
  - в) страсть
19. Какую специфическую компетенцию выделяют для руководителей среднего звена:
- а) обмен знаниями
  - б) управление человеческими ресурсами
  - в) обмен навыками
20. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть:
- а) заключение контракта
  - б) отбор кандидатов
  - в) привлечение кандидатов
21. Система управления персоналом включает в себя:
- а) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей
  - б) службу технологического контроля
  - в) подразделения капитального строительства
22. Система управления персоналом включает в себя:

а) функциональные подразделения и их руководителей

б) службу технологического контроля

в) общее руководство организацией

23. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

а) планирование;

б) прогнозирование;

в) мотивация;

г) составление отчетов;

д) организация.

24. Управленческий персонал включает:

а) вспомогательных рабочих;

б) сезонных рабочих;

в) младший обслуживающий персонал;

г) руководителей, специалистов;

д) основных рабочих.

25. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

а) вкладывание средств в производство;

б) вкладывание средств в новые технологии;

в) расходы на повышение квалификации персонала;

г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.

д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

26. Человеческий капитал – это:

а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

б) вкладывание средств в средства производства;

в) нематериальные активы предприятия.

г) материальные активы предприятия;

д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

27. Функции управления персоналом представляют собой:

а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей организации;

б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования организации;

в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии организации;

д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

28. Потенциал специалиста – это:

а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;

б) здоровье человека;

в) способность адаптироваться к новым условиям;

г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;

д) способность человека производить продукцию

29. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;

б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;

в) освобождение рабочего;

г) понижение рабочего в должности;

д) повышение рабочего в должности.

30. Планирование кадров в здравоохранении включает:
- а) количество, оценку, анализ спроса на медицинские специальности
  - б) количество инвестиций в медицинские ВУЗы.
  - в) среднее пребывание больного на койке.
  - г) сравнение стандартов с клинической практикой специалистов.
  - д) все ответы верны.
31. К методам изучения подчиненного, которые целесообразно применять в медицинских учреждениях, относятся
- а) анкетирование
  - б) тестирование
  - в) наблюдение
  - г) эксперимент
32. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?
- а) «стиль поддержки»;
  - б) «инструментальный» стиль;
  - в) стиль ориентированный «на достижение»;
  - г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
  - д) стиль «предлагать».
33. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?
- а) стиль «давать указания»;
  - б) «продавать указания»;
  - в) «информировать».
  - г) «участвовать»;
  - д) «делегировать»;
34. Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: применяется практика делегирования полномочий подчиненным, формируется культура работы в «команде», так ли это \_\_\_\_\_
35. Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — развитию человеческих ресурсов, так ли это: \_\_\_\_\_
36. Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям, так ли это: \_\_\_\_\_
37. \_\_\_\_\_ - состояние душевного и поведенческого расстройства, которое связано с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации
38. \_\_\_\_\_ - специфическая компетенция руководителей среднего звена
39. \_\_\_\_\_ - система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией
40. \_\_\_\_\_ - система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал
41. \_\_\_\_\_ - система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий
42. Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства, так ли это: \_\_\_\_\_



43. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера \_\_\_\_\_
44. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона \_\_\_\_\_
45. Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — развитию человеческих ресурсов, так ли это: : \_\_\_\_\_
46. 8 Совокупность документов организационно-методического, нормативно-технического и технико-экономического характера, которые определяют нормы, правила, требования, характеристики и другие данные, используемые для решения задач организации труда и управления персоналом — это.....
47. Свойство человека беспристрастно оценивать других людей, события, явления, характеризующиеся противоречивыми чертами; способность с уважением относиться к мнению и убеждениям других людей, — это.....
48. Уровень профессиональной готовности работника к определенному виду работы — это:.....
49. Способность привлекать к себе людей благодаря формированию у них в процессе общения положительных эмоций — это .....
50. Структура, численность работников и Положение об отделе кадров утверждаются....
51. Соглашение между работником и собственником организации, согласно которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации, должности, подчиняясь внутреннему трудовому порядку, а владелец предприятия — выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать необходимые для выполнения работы условия труда это ...
52. Психологический механизм регуляции социально-психологического климата, который способствует превращению группы в сплоченный, саморегулируемый социальный организм, в котором усилия всего персонала направлены на достижение целей организации это.....

### Критерии оценки тестирования

| Оценка по 100-балльной системе | Оценка по системе «зачтено - не зачтено» | Оценка по 5-балльной системе |                     | Оценка по ECTS |
|--------------------------------|--|------------------------------|---------------------|----------------|
| 96-100                         | зачтено                                  | 5                            | отлично             | A              |
| 91-95                          | зачтено                                  |                              |                     | B              |
| 81-90                          | зачтено                                  | 4                            | хорошо              | C              |
| 76-80                          | зачтено                                  |                              |                     | D              |
| 61-75                          | зачтено                                  | 3                            | удовлетворительно   | E              |
| 41-60                          | не зачтено                               | 2                            | неудовлетворительно | Fx             |
| 0-40                           | не зачтено                               |                              |                     | F              |

### 1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

*Проверяемые индикаторы достижения компетенции:*

**УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

| Результаты обучения   |
|---|
| Умеет применять знания эффективной коммуникации профессиональной деятельности; строить профессиональную деятельность в соответствии с принципами этики и делового общения; проявлять конфликтологическую компетентность на всех уровнях общения; анализировать нормативные, |

### Результаты обучения

нормативно-методические документы и документы делопроизводства в рамках реализации кадровой политики на разных ее уровнях; рассчитывать качественные и количественные показатели по кадровому обеспечению проектной и иной деятельности медицинской и фармацевтической организации;

#### Задача 1.

Руководителю отдела фармацевтической компании поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами его подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У руководителя нет возможности самому участвовать в проекте, он может только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому он поручит проект? Почему?

#### Задача 2.

Руководитель косметологической клиники, давая обратную связь администратору по стандартам поведения с пациентом в холле, делает следующий комментарий: «Все в порядке, продолжай работать в том же духе, только лучше сразу показать гостю салон, предложить напитки, сориентировать в услуге, в конце предложить акции и сертификаты, все ли понятно?»

#### Задача 3.

Руководитель колл-центра крупной частной медицинской клиники обратил внимание, что сотрудник делает одну и ту же ошибку по заведению нового клиента в программу. Постоянно обращается к руководителю за помощью устранения в дальнейшем ошибки, так как программа зависает. В очередной раз, несмотря на напоминание перед выполняемой задачей, допустил ту же ошибку. Руководитель задает вопрос: «Сколько можно спрашивать одно и то же. Я уже отвечал(а) на этот вопрос тебе следует вспомнить и найти ответ самостоятельно. Вообще, у тебя, наверное, просто нет желания работать по стандартам компании, ты вечно опаздываешь, все откладываешь на потом, ко всему относишься с невниманием».

### УК 6.1. Синтезирует и систематизирует имеющиеся теоретические знания для решения практических задач в ходе профессиональной деятельности

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

### Результаты обучения

Умеет определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста личности;

#### Задача 1.

В штате маркетингового отдела фармацевтической компании работает сотрудник-«звезда» Николай Сидоров. Он находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Руководитель отдела, в котором работает Сидоров несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагал помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал контроль. Накануне отчетного срока руководитель узнает, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Как должен поступить руководитель?

#### Задача 2.

Компания «Альфа Медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Майкл, Джек, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1 000 руб., а максимальной 30 000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Джек: - Да, да, звучит вроде бы не плохо...

Майкл: одобрительно кивнул...

Олег: пожал плечами...-нужно все как следует обдумать...-как то все быстро...

Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?

Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать! Так ведь ребята? Ну чего вы молчите?

Семен: молчит и смотрит на стол

Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше.....

Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Майкл, Джек):

Мария: - Коллеги, какие мысли?

Анна: - не все так хорошо как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!

Мария: - Майкл?

Майкл: - ..наверное...и вообще ...почему чуть что – сразу Майкл?...

Джек: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, ни когда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно...

Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!

В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор)

Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила ...а Джек выступил против...

Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!

Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше...

Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней..(сказал Федор и направился в кабинет к директору).

### Задание

Определить к какому типу относится каждый сотрудник?

- Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника?
- Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»? (как коммуницировать, что поручать, и т.д.)

| <i>№</i> | <i>Имя</i> | <i>Тип</i> |
|----------|------------|------------|
| 1        | Федор      |            |
| 2        | Антон      |            |
| 3        | Олег       |            |
| 4        | Семен      |            |
| 5        | Майкл      |            |
| 6        | Джек       |            |
| 7        | Мария      |            |
| 8        | Анн        |            |

### Задача 3.

Аптечный супермаркет, график работы 8-22, сменный режим работы, заработная плата складывается из оклада и бонусов за продажи.

Численность персонала: 6 фармацевтов, 1 провизор-аналитик, 1 провизор (управляющий аптекой).

Один из фармацевтов начал постоянно опаздывать на работу на 20-30 минут, обосновывая это тем, что:

- проспал;
- подвел общественный транспорт, "пробка" по дороге к метро;
- остановка поезда в метро, по сводкам был анонимный звонок о заминировании станции;
- стал свидетелем ограбления и давал показания, есть справка из полиции;
- прорвало трубу у соседа т.д.

Данный сотрудник является "звездой" продаж и делает 70% выручки магазина в свои смены. За счет опозданий сотрудника в коллективе начались недовольства, в том числе из-за того, что, за 15 минут до открытия аптеки сотрудники должны привести в порядок помещение, расставить новый товар проверить обновленную информацию. Возможности задерживаться после работы у сотрудника нет, штрафы запрещены.

Как и о чем провести беседу с данным сотрудником?

Как прекратить бунт, назревающий в коллективе?

### УК 6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяет пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

| Результаты обучения  |
|--|
| Умеет выявлять и формулировать проблемы собственного развития, исходя из этапов профессионального роста и требований рынка труда к специалисту; формулировать цели профессионального и личностного развития, оценивать свои возможности, реалистичность и адекватность намеченных способов и путей достижения планируемых целей; |

### Задача 1.

Первое впечатление о другом человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным. При дальнейшем взаимодействии в сознание воспринимающего попадает лишь та информация о воспринимаемом, которая по преимуществу отрицательна.

1. Как называется этот эффект?

2. Как можно избежать его?
3. О какой стороне общения здесь идет речь?
4. Что такое имидж руководителя/преподавателя?
5. Какие факторы влияют на имидж?

#### **Задача 2.**

Заведующий отделением районной больницы на совещании предложил некоторым сотрудникам взять на себя определенные обязанности. В результате были распределены обязанности по организации научно-практической конференции, по организации работы с ординаторами, определен куратор для работы со студентами-практикантами.

Какому стилю управления отдает предпочтение заведующий отделением в данной ситуации?

#### **Задача 3.**

Руководитель учебного центра медицинской организации хочет поделиться наблюдениями со своим сотрудником, который провел обучающее мероприятие на новую для него тему. Руководитель: «По поводу вебинара. Я делал(а) заметки по ходу плюс вчера пообщалась с посетителями, собрал(а) кое-какую обратную связь.

Сначала про плюсы. Ты очень интересный спикер, твоя энергетика, глубина мысли - все это людям понравилось.

Теперь про минусы.

Контент был не адаптирован под ЦА.

Контент был книжный и слишком теоретический с академическим уклоном, сложный для восприятия. Люди настраивались на учебно-развлекательный лад, но получили «загруз».

Не было живых историй, на которые люди могли бы сказать – «да, это про меня, значит мне к вам».

Мало интерактива.

Очень большие паузы на ответы в чате. Пока отвечают, надо чем-то эти паузы заполнять. Никого не ждем.

Темп речи - людям в основной массе надо быстрее и бодрее.

Монотонность речи. Это отметила пара человек из присутствовавших.

Люди ушли, даже теплая аудитория, изначально лояльная, настроенная досидеть до конца и дать обратную связь, а может и купить. Это никуда не годится».

### **ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

| Результаты обучения  |
|--|
| Умеет осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии |

#### **Задача 1.**

Очень полезно использовать картины русских мастеров холста и кисти. Можно привлекать для целей ассессмента картины передвижников. Вот перечень некоторых из них. И. Е. Репин, В. И. Суриков, Н. Н. Дубовской, В. Е. Маковский, А. И. Корзухин, И. М. Прянишников, А. К. Саврасов, И. И. Шишкин, А. М. Корин, В. М. Максимов, К. А. Савицкий, А. М. , В. М. Васнецовы, П. И. Келин, В. Д. Поленов, Н. А. Ярошенко, Р. С. Левицкий, И. И. Левитан, В. А. Серов, А. Е. Архипов, В. А. Суренянц, В. К. Бялыницкий-Бируля, А. В. Моравов, И. Н. Крамской. Кроме того, в выставках участвовали: М. М. Антокольский, В. В. Верещагин, А. П. Рябушкин, И. П. Трутнев, Ф. А. Чирко, А. И. Куинджи и другие.

Вот, к примеру, одна из картин, которую я использую в своей практике.

Иван Грозный убивает своего сына.

Прелесть этого задания в том, что в подавляющем большинстве случаев испытываемые мгновенно переносятся в игровую реальность. Возможно, этот эффект происходит из-за

популярности картины Ильи Репина «Иван Грозный и сын его Иван 16 ноября 1581 года» (Чаще узнаваемая под другим названием «Иван Грозный убивает своего сына»).

Возможно, срабатывает Гайдаевский эффект от просмотра фильма «Иван Васильевич меняет профессию» по мотивам произведения Михаила Булгакова «Иван Васильевич» (пьеса) с Леонидом Куравлевым, Савелием Крамаровым, Владимиром Этушем, Натальей Крачковской и Александром Демьяненко (знаменитым Шуриком) и Юрием Яковлевым (Ипполит из «Иронии судьбы или с лёгким паром»).

Для погружения в игровую реальность на экран выводится изображение картины. Комментируете, что картина была написана на основе недоказанной легенды о том, что в припадке ярости и гнева царь кидает посох в сына и наносит смертельный удар. Но сын умирает не сразу.

Задание:

Вы – Иван Грозный. Вы руководитель. Что Вы будете делать?

Компетенции:

Здесь опять мы даём простор проявиться как тактическим задаткам руководителя – это принимать решения касаясь конкретного случая.

Так и стратега, который видит в проявлении частного демонстрацию несовершенство той или иной (или сочетание нескольких) системы.

Два вектора, которые могут продемонстрировать испытуемые. Первый – это концентрация на экстренных мерах по спасению человека. Фактически испытуемые должны рассказать приёмы и методы оказания первой доврачебной помощи и организацию оповещения о помощи, привлечение специализированной помощи, включая нейрохирургическую. Не забываем, что на картине (а именно она для нас является стимульным материалом).

Давайте формализуем перечень оцениваемых компетенций:

В интерпретации предложен один из возможных вариантов, который соотнесен с проявлениями оцениваемой компетенции

Умение действовать в экстремальной ситуации.

Знания правил оказания доврачебной и первой медицинской помощи.

Использование всей полноты коммуникаций.

Реакция на стресс-ситуацию. Умение действовать в дефиците времени.

Стратегическое мышление. Умение прогнозировать.

Стратегическое мышление. Умение видеть комплекс систем и подсистем.

Стратегическое мышление. Умение организовывать комплекс превентивных мер.

Стратегическое мышление. Вариативность. Разработка вариантов решений, направленных на одну задачу.

Управление финансами. Умение учитывать экономические последствия принимаемых управленческих решений.

Умение делегировать полномочия. Умение ставить задачу, формулировать приказ, указ, распоряжение.

Реализация функции «Контроля».

Учёт пиар-фактора, знание репутационного менеджмента.

## **Задача 2.**

В ходе выполнения кейса участники получают практические навыки работы в команде по достижению общей цели, выдвижению и обсуждению предложений, принятию общего решения, а компания может получить конкретные инструменты по улучшению бизнес-процессов.

Условия проведения / Правила корректного выполнения

Данный кейс может использоваться как структурный элемент тренинга, а именно «как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения проблем», а также как «форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков» (И.В. Вачков).

Его можно использовать как одно из заданий ассессмент-центра или другого оценочного мероприятия. Как метод поиска решений кейс подходит для стратегических сессий, совещаний проектных групп, любого другого группового организационного взаимодействия.

Кейс подходит для развития и оценки руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня. В этом случае его содержание должно быть видоизменено с учетом специфики работы.

Оцениваемые компетенции (по работе в группе и индивидуальные)

- Навыки работы в команде
- Принятие коллективного решения
- Взаимодействие по горизонтали
- Лидерство
- Системное мышление
- Нацеленность на результат
- Управленческие навыки
- Навыки планирования и контроля
- Навыки проведения презентаций
- Навыки защиты проектов
- Описание

В кейсе принимают участие не менее 4 человек. Участники делятся на 2 группы (от 2 человек). Легенду для каждого участника придумывать не надо: они должны быть реальными руководителями (в моем случае они были руководителями реальных товарных направлений коммерческой службы).

Практический кейс для развития и оценки по выполнению плана работы коммерческой службы

Инструкция

Вы – руководители различных товарных направлений коммерческой службы. Месячный бонус (премирование, мотивация – в зависимости от терминологии компании) каждого из вас состоит на 50% из показателей по выполнению плана продаж вашим товарным направлением, а на 50% - из показателей выполнения плана продаж по всей коммерческой службе компании (это легенда, но в кейсе может быть описано реальное или околореальное положение дел по переменной части заработной платы).

До окончания месяца остается 2 недели. Предварительные отчеты показывают, что планы продаж по вашим товарным направлениям и по коммерческой службе выполнены от 30 до 40%. Руководство компании ждет от вас предложений по исправлению текущей ситуации.

Задание для группы 1.

Представьте план действий по выполнению плана продаж по всей коммерческой службе компании на оставшийся до окончания месяца период.

Задание для группы 2.

Представьте план действий по выполнению плана продаж по товарным направлениям коммерческой службы на оставшийся до окончания месяца период.

Ответ необходимо представить в письменном виде на листе (листах) флип-чарта. Время для выполнения упражнения – 15 мин. Время для ответа – 5 мин.

**Задача 3.**

Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии

развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?

#### **Задача 4.**

Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

#### **Задача 5.**

Фармацевтическая фирма, выпускающая лекарственные средства и фирма производящая БАД решили добровольно объединиться. При этом они остаются в фармацевтической отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

### **ПК-4.1. Обосновывает количественные и качественные требования к материальным, трудовым и финансовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач.**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

| Результаты обучения  |
|--|
| Умеет осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации здравоохранения; |

#### **Задача 1.**

За ноябрь число явок на работу составило 18 256 чел.-дн., в том числе 170 чел.-дн. составили целодневные простои. Количество рабочих дней в ноябре: 21 день. Списочная численность работников за март характеризовалась следующими данными (таблица 4.1.1)

| Дата  | Численность, чел. |
|-------|-------------------|
| 1-4   | 920               |
| 5-21  | 958               |
| 22-30 | 964               |

Найти:

- 1) среднесписочную численность работников;
- 2) показатели использования рабочей силы.

#### **Задача 2.**

Списочный состав краевой больницы на начало года состоял из 940 чел. В течение года было принято 220 чел., уволено за год 250 чел., в том числе по собственному желанию — 160 чел

Рассчитать:

- 1) показатели оборота рабочей силы;
- 2) коэффициент текучести рабочей силы;
- 3) коэффициент замещения рабочей силы;
- 4) коэффициент постоянства состава кадров;
- 5) коэффициент сменяемости кадров.

#### **Задача 3.**

Фармацевтическая фабрика планирует сократить объем производства галеновом цехе на 15 %, без изменения структуры производства т. е. придерживается стратегии ограниченного роста. В данном случае для планирования персонала необходимо воспользоваться методом скорректированной экстраполяции, так как наряду с увеличением производства продукции прогнозируется изменение еще двух факторов, влияющих на численность персонала: производительность труда и эффективность использования рабочего времени.



## Критерии оценки решения ситуационных задач

| Форма проведения текущего контроля | Критерии оценивания  |
|------------------------------------|--|
| Решения ситуационной задачи        | «5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания  |
|                                    | «4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
|                                    | «3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.  |
|                                    | «2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.  |

*Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений*

| Результаты обучения  |
|--|
| <p>Владеет навыком подбора кадров и проведения собеседования с нанимающимися на работу;</p> <p>Координацией работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;</p> <p>Навыком подбора кадров и проведения собеседования с нанимающимися на работу; Навыком проведения оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей</p> <p>Владеет навыками рационального распределения временных ресурсов, построения индивидуальной траектории саморазвития и самообразования в течение всей жизни;</p> <p>Владеет: приёмами целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач; приемами выявления и осознания своих возможностей, личностных и профессионально-значимых качеств с целью их совершенствования;</p> <p>Владеет: навыками определения стратегии развития корпоративной культуры, процессов деятельности организации (структурного подразделения); навыками вовлечения сотрудников организаций в обеспечение достижения стратегических целей и задач по укреплению общественного здоровья.</p> <p>Владеет: навыками обеспечения оптимального подбора работников в организации (структурном подразделении); организации обучения кадров системы общественного здоровья, повышение их профессиональных знаний.</p> |

### Задача 1.

Используя данные таблицы 1.1.1. рассчитайте:

Укомплектованность персоналом

Коэффициент совместительства

Таблица 1.1.1

Анализ и оценка укомплектованности персоналом медицинской клиники

| № п/п | Категория персонала       | Число штатных должностей | Фактически занято должностей | Выполнение | Коэффициент совместительства |
|-------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|------------|------------------------------|
| 1.    | Врачи                     | 63,0                     | 58,5                         |            |                              |
| 2.    | Средний медперсонал       | 24,5                     | 19,0                         |            |                              |
| 3.    | Фармацевтический персонал | 5                        | 4                            |            |                              |
| 4.    | Младший медперсонал       | 8,75                     | 7,0                          |            |                              |
| 5.    | Прочий персонал           | 104,25                   | 98,75                        |            |                              |
| 6.    | Всего                     | 205,5                    | 187,25                       |            |                              |

### Задача 2.

Используя данные таблицы 1.1.3 определите структуру медицинского персонала медицинской клиники

Таблица 1.1.3

Состав и структура медицинского персонала медицинской клиники

| № п/п | Наименование категории персонала | Численность персонала, чел. | Структура, % |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 1     | Врачебный персонал               | 72                          |              |
| 2     | Средний медицинский персонал     | 24                          |              |
| 3     | Фармацевтический персонал        | 4                           |              |
| 4     | Младший медицинский персонал     | 8                           |              |
|       | Итого медицинский персонал       | 108                         |              |

### Задача 3.

Состав работников на предприятии находится в постоянном движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Эти изменения обуславливают оборот рабочей силы. Любое предприятие представляет собой открытую систему., в которой внешнее движение персонала характеризуется рядом коэффициентов: оборота о приему, оборота по увольнению, общего оборота, сменяемости, стабильности, постоянства кадров и текучести.

Таблица 1.1.1

Анализ движения кадров медицинской клиники

| Показатели                            | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Численность работников на начало года | 43   | 145  | 166  |
| Принято за год, чел.                  | 108  | 28   | 25   |
| Уволено за год, чел., в том числе:    | 6    | 7    | 8    |
| - по собственному желанию             | 6    | 7    | 8    |
| - за нарушение трудовой дисциплины    | -    | -    | -    |
| - выход на пенсию                     | -    | -    | -    |
| Численность работников на конец года  | 145  | 166  | 183  |
| Среднесписочная численность, чел.     |      |      |      |
| Коэффициент оборота по приему         |      |      |      |
| Коэффициент оборота по выбытию        |      |      |      |
| Коэффициент текучести                 |      |      |      |
| Коэффициент общего оборота            |      |      |      |

Рассчитать:

- Среднесписочная численность, чел.
- Коэффициент оборота по приему
- Коэффициент оборота по выбытию
- Коэффициент текучести
- Коэффициент общего оборота

#### Задача 4.

Согласно теории колеса баланса Пола Дж. Майера развиваться и совершенствоваться человеку нужно на 4 важных уровнях, чтобы достичь гармонии. Всё это можно объединить в общее психологическое развитие, а также современная жизнь требует добавить уровень профессиональных навыков.

Чтобы достичь гармонии, нужно следить за балансом во всех сферах жизни, поддерживать стабильность, стараться внести новые позитивные изменения.

Составьте индивидуальный план развития, включающий следующие уровни: физический социальный, духовный, профессиональный (интеллектуальный)

#### План саморазвития личности

| Уровень                                | Планируемые мероприятия |
|--|-------------------------|
| Физический                             |                         |
| Социальный                             |                         |
| Духовный                               |                         |
| Профессиональный<br>(интеллектуальный) |                         |

#### Задача 5.

Для расчета стоимости подбора сотрудника можно использовать универсальный подход, который позволит справиться с любой из перечисленных выше вводных.

Составляется полный перечень затрат, связанных с подбором персонала, и суммируются планируемые или уже понесенные расходы, стараясь ничего не пропустить.

Для удобства учета и анализа выделяются статьи и группы затрат — прямые и косвенные.

Можно подсчитать, сколько стоит подбор персонала по факту уже понесенных затрат, можно прогнозировать, в какую сумму обойдется подбор сотрудника.

##### **Прямые затраты на подбор персонала**

К ним относим те расходы, которые несет организация до найма сотрудника.

Иными словами, подсчитывается, кому и сколько нужно платить за то, чтобы в организации появился соискатель, которому будет сделано предложение.

Расходы на рекламу, плата за доступ к базе резюме, гонорар кадрового агентства, заработная плата специалиста по подбору персонала — все это прямые расходы на подбор персонала.

##### **Косвенные затраты на подбор персонала**

К ним относятся любые расходы, связанные с подбором и наймом сотрудника, начиная с расходов по увольнению сотрудника для того чтобы должность стала вакантной, и заканчивая потерями, которые несет организация, оплачивая в полном размере труд сотрудника, который не в полном объеме справляется с работой, так как еще адаптируется к новому месту работы.

Состав затрат на подбор персонала зависит от ситуации, для которой определяется стоимость подбора сотрудника. Данную статью можно включать или не включать отдельные статьи расходов в стоимость подбора.

Формируя перечень затрат, предполагается, что текущие расходы работодателя на сотрудника ограничиваются выплатой ежемесячной заработной платы.

Соответственно, все расходы сверх этой суммы, прямо или косвенно связанные с увольнением, подбором и наймом сотрудника, подлежат включению в состав затрат на подбор.

Проанализируйте данные таблицы 1.1.5.

Таблица 1.1.5

Прямые и косвенные затраты на поиск, отбор и найм врача- педиатра в клинику

| Вид<br>затраты | статьи     | Перечень затрат   | Заработная<br>плата<br>для<br>расчета | Единицы<br>измерения | часы | месяц       | часы | мес<br>яц         | часы | мес<br>яц |
|----------------|------------|---|---------------------------------------|----------------------|------|-------------|------|-------------------|------|-----------|
| Косвенные      | Увольнение | <b>Выплаты при увольнении</b>                                 |                                       |                      |      | 20 000<br>Р |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Увольнение | <b>Компенсация<br/>неиспользованного<br/>отпуска</b>          |                                       |                      |      | 15 000<br>Р |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Увольнение | <b>Трудозатраты на<br/>оформление кадровых<br/>документов</b> | 25000                                 | часы                 | 0,5  | 76 Р        |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Увольнение | <b>Трудозатраты на<br/>оформления расчета</b>                 | 25000                                 | часы                 | 0,5  | 76 Р        |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Увольнение | <b>Передача-прием дел</b>                                     | 25000                                 | часы                 | 0,5  | 76 Р        |      |                   |      |           |
| Прямые         | Подбор     | <b>Доступ к базе резюме</b>                                   |                                       | Р                    |      | 3 000 Р     |      |                   |      |           |
| Прямые         | Подбор     | <b>Реклама вакансии</b>                                       |                                       | Р                    |      | 700 Р       | 10   | 70<br>0<br>Р      |      |           |
| Прямые         | Подбор     | <b>Трудозатраты<br/>специалиста по подбору<br/>персонала</b>  | 45000                                 | часы                 | 30   | 8 211 Р     |      | 2<br>73<br>7<br>Р |      |           |
| Косвенные      | Подбор     | <b>Трудозатраты<br/>руководителя на интервью</b>              | 200000                                | часы                 | 2    | 2 433 Р     |      | -<br>Р            |      |           |
| Косвенные      | Подбор     | <b>Собеседование в службе<br/>безопасности</b>                | 100000                                | часы                 |      | - Р         |      | -<br>Р            |      |           |
| Косвенные      | Подбор     | <b>Проверка службой<br/>безопасности</b>                      |                                       | Р                    |      | 500 Р       |      |                   |      |           |
| Прямые         | Подбор     | <b>Оплата услуг кадрового<br/>агентства</b>                   |                                       | Р                    |      |             |      |                   |      |           |
| Прямые         | Подбор     | <b>Оплата услуг<br/>аутсорсинговой компании</b>               |                                       | Р                    |      |             |      |                   |      |           |
| Прямые         | Подбор     | <b>Выплаты рефералам</b>                                      |                                       | Р                    |      |             |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Прием      | <b>Медицинский осмотр</b>                                     |                                       | Р                    |      |             |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Прием      | <b>Спецодежда</b>   |                                       | Р                    |      |             |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Прием      | <b>Оборудование рабочего<br/>места</b>                        |                                       | Р                    |      |             |      |                   |      |           |
| Косвенные      | Прием      | <b>Трудозатраты на<br/>оформление приема на<br/>работу</b>    | 25000                                 | часы                 | 0,5  | 76 Р        |      | -<br>Р            |      |           |
| Косвенные      | Обучение   | <b>Заработная плата<br/>наставника</b>                        | 0                                     | часы                 |      | - Р         |      | -<br>Р            |      |           |
| Косвенные      | Обучение   | <b>Заработная плата<br/>руководителя стажировки</b>           | 0                                     | часы                 |      | - Р         |      | -<br>Р            |      |           |
| Косвенные      | Обучение   | <b>Стоимость обучения в<br/>учебном центре</b>                |                                       | Р                    |      |             | 80   |                   |      |           |
| Косвенные      | Адаптация  | <b>Переплата в период<br/>адаптации</b>                       | 120000                                | 25%                  |      | - Р         |      | 14<br>59<br>7     |      |           |



### Вариант 2.

Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

### Вариант 3.

Распределите перечисленные виды среднего медицинского персонала по группам, с учетом их функциональных обязанностей:

- фельдшер кабинета доврачебного приема,
- медицинские сестры по физиотерапии,
- лаборанты клинических лабораторий,
- акушерка смотрового кабинета,
- средний медицинский персонал приемного отделения.

### Вариант 4.

Должность в штатном расписании медицинского учреждения значится как «врач-специалист». Профессиональный стандарт «Специалист в области медико-профилактического утверждён Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 июня 2015 г. №399 н. предусматривает такие возможные должности: главный специалист-эксперт, ведущий специалист-эксперт, специалист-эксперт, врач-бактериолог, врач-вирусолог, врач-дезинфектолог, врач клинической лабораторной диагностики, врач- паразитолог, врач по гигиене детей и подростков, врач по гигиене питания, врач по гигиене труда, врач по гигиеническому воспитанию, врач по коммунальной гигиене, врач по общей гигиене, врач по радиационной гигиене, врач по санитарно-гигиеническим лабораторным исследованиям, врач по социальной гигиене и организации госсанэпидслужбы, врач-эпидемиолог.

Обязательно ли переименование должности в штатном расписании в соответствии с профессиональным стандартом?

### Вариант 5.

Для определения дефицита специалистов используются данные о незаполненных вакансиях должностей, которые скрывают значительный уровень совместительства врачей, а следовательно, их высокую нагрузку: во многих регионах страны, например, участковые терапевты обслуживают участки в 3000-3500 чел. вместо 1700 чел. по федеральному нормативу.

Формально свободных вакансий может быть немного, но фактически врачи перегружены, что негативно влияет на качество медицинской помощи. Такой подход приводит к явной недооценке дефицита врачей за счет игнорирования практики их совместительства и уже сложившейся перегрузки. Предложите путь решения ситуации.

### Вариант 6.

Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации.

### Критерии оценивания практических задач

| Форма проведения текущего контроля | Критерии оценивания  |
|------------------------------------|--|
| Решения практической задачи        | «5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания  |
|                                    | «4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
|                                    | «3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.  |
|                                    | «2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.  |

## 1.2.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### Вопросы к экзамену

|   | Проверяемые индикаторы достижения компетенции |
|---|---|
| 1. Эффективная команда и ее признаки. Формальные и неформальные группы  | УК 3.1.                                       |
| 2. Положительные и дисфункциональные аспекты использования неформальных групп   | УК 3.1.                                       |
| 3. Особенности группового поведения   | УК 3.1. ПК-3.1.                               |
| 4. Основные цели управления персоналом.   | УК 3.1. ПК-3.1.                               |
| 5. Факторы, влияющие на управление персоналом.  | ПК-3.1.                                       |
| 6. Общие требования обеспечения эффективности системы управления персоналом. Требования, предъявляемые к современному руководителю. | УК 3.1. ПК-3.1.                               |
| 7. Саморазвитие руководителя организации здравоохранения, самовоспитание и самообразование.   | УК 6.1. УК 6.2.                               |
| 8. Планирование личного труда и времени.  | УК 6.1. УК 6.2.                               |
| 9. Планирование личной карьеры. Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при определении карьеры.                   | УК 6.1. УК 6.2.                               |
| 10. Управление собственным временем. Организация личного труда  | УК 6.1. УК 6.2.                               |
| 11. Управление личной карьерой  | УК 6.1. УК 6.2.                               |
| 12. Карьера и карьерная компетентность, их содержание и факторы развития  | ПК-3.1.                                       |
| 13. Управление карьерой персонала в организации   | ПК-3.1.                                       |
| 14. Формирование кадрового резерва в организации  | УК 3.1.                                       |
| 15. Система саморазвития персонала в организации  | ПК-3.1.                                       |
| 16. Критерии классификации целей управления медицинской (фармацевтической) организацией?  | ПК-3.1.                                       |
| 17. Развитие персонала, его цели и принципы управления.   | УК 6.2.                                       |
| 18. Характеристика элементов трудового потенциала работника.  | ПК-4.1.                                       |
| 19. Виды и функции деловой оценки персонала .   | ПК-4.1. УК 6.1.                               |
| 20. Сравнительная характеристика разных методов оценки персонала.   | УК 6.2. ПК-3.1.                               |
| 21. Типы и функции аттестации персонала   | УК 6.2. ПК-3.1.                               |
| 22. Роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации здравоохранения                                 | УК 6.2.                                       |
| 23. НМО и его специфика   | УК 6.1.                                       |
| 24. Оценка эффективности программы профессионального обучения (НМО)?  | УК 6.2. ПК-3.1.                               |
| 25. Система допуска к профессиональной деятельности через процедуру аккредитации  | УК 6.1. УК 6.2.                               |
| 26. НМО и его роль в развитии кадров здравоохранения  | ПК-3.1.                                       |
| 27. Профстандарты в здравоохранении   | ПК-3.1.                                       |
| 28. Этапы получения допуска к работе через процедуру периодической аккредитации   | ПК-3.1.                                       |
| 29. Какие функции выполняет система НМО   | ПК-3.1.                                       |
| 30. Факторы, определяющие миссию медицинской организации. Структура содержания миссии   | ПК-3.1.                                       |

|  |                 |
|--|-----------------|
| 31. Укажите цели деятельности организации здравоохранения.                                     | ПК-3.1. УК 6.1. |
| 32. Характеристика внутренней среды организации.   | ПК-3.1. УК 6.1. |
| 33. Организационная культура организации здравоохранения.                                      | ПК-3.1. УК 6.1. |
| 34. Факторы, влияющие на организационную культуру организации.                                 | ПК-4.1.         |
| 35. Принципы построения организационных структур в здравоохранении.                            | ПК-3.1. УК 6.2. |
| 36. Уровни организационной культуры.   | ПК-3.1. УК 6.2. |
| 37. Типы организационной культуры применительно к медицинским и фармацевтическим организациям. | ПК-3.1. УК 6.1. |
| 38. Формирование организационной культуры в медицинских и фармацевтических организациях        | УК 6.2.         |
| 39. Влияние норм организационной культуры на социализацию персонала                            | УК 6.2. УК 6.1. |
| 40. Доверие и репутация как неотъемлемые элементы организационной культуры в здравоохранении.  | ПК-4.1. УК 6.2. |
| 41. Виды кадровой политики организации здравоохранения   | ПК-4.1. УК 6.1. |
| 42. Основные функции управления персоналом организации здравоохранения                         | ПК-4.1. УК 6.1. |
| 43. Планирования кадровых ресурсов   | УК 3.1. УК 6.2. |
| 44. Использования кадровых ресурсов.   | ПК-3.1.         |
| 45. Нормативы численности, штатные нормативы в медицине  | ПК-3.1.         |
| 46. Что понимается под эффективностью трудовой деятельности?                                   | ПК-3.1. УК 6.2. |
| 47. Производительность труда в медицине и ее факторы   | ПК-4.1.         |
| 48. Формы оплаты труда в организациях здравоохранения.   | ПК-4.1. УК 6.2. |
| 49. Структура формирования заработной платы работников здравоохранения                         | ПК-4.1. УК 6.2. |
| 50. Дифференциация оплаты труда в медицинских и фармацевтических организациях                  | ПК-4.1.         |
| 51. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.  | ПК-3.1.         |
| 52. Набор кадров в организации здравоохранения и его особенности                               | УК 3.1. ПК-3.1. |
| 53. Отбор кадров в организации здравоохранения   | УК 3.1. ПК-3.1. |
| 54. Система найма кадров в организации здравоохранения и ее особенности                        | УК 3.1. ПК-3.1. |

### Критерии собеседования

#### Шкала оценки для проведения экзамена по дисциплине

| Оценка за ответ | Критерии  |
|-----------------|---|
| Отлично         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– полно раскрыто содержание материала;</li> <li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li> <li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li> <li>– точно используется терминология;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li> <li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li> <li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к</li> </ul> |



|                     |  |
|---------------------|--|
|                     | <p>решению профессиональных задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li> <li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.</li> </ul>   |
| Хорошо              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li> <li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li> <li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.</li> </ul> |
| Удовлетворительно   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li> <li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li> <li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li> </ul>                            |
| Неудовлетворительно | <ul style="list-style-type: none"> <li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов</li> <li>- не сформированы компетенции, умения и навыки,</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа</li> </ul>   |

### 1.2.3. ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

**Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал ФГБОУ ВО  
«Волгоградский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра: организации и экономики фармации

Дисциплина: Кадровая политика и личная эффективность в здравоохранении

Магистратура по направлению 32.04.01 Общественное здравоохранение

Учебный год: 2022-2023

**Экзаменационный билет № 1**

Экзаменационные вопросы:

1. Какие функции выполняет система НМО
2. Факторы, определяющие миссию медицинской организации. Структура содержания миссии

Экзаменационная задача:

Должность в штатном расписании медицинского учреждения значится как «врач-

специалист». Профессиональный стандарт «Специалист в области медико-профилактического утверждён Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 июня 2015 г. №399 н. предусматривает такие возможные должности: главный специалист-эксперт, ведущий специалист-эксперт, специалист-эксперт, врач-бактериолог, врач-вирусолог, врач-дезинфектолог, врач клинической лабораторной диагностики, врач-паразитолог, врач по гигиене детей и подростков, врач по гигиене питания, врач по гигиене труда, врач по гигиеническому воспитанию, врач по коммунальной гигиене, врач по общей гигиене, врач по радиационной гигиене, врач по санитарно-гигиеническим лабораторным исследованиям, врач по социальной гигиене и организации госсанэпидслужбы, врач-эпидемиолог.

Обязательно ли переименование должности в штатном расписании в соответствии с профессиональным стандартом?

М.П. Зав. кафедрой. \_\_\_\_\_ Тер-Акопов Г.Н.

### Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

#### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

| ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА  | Оценка ECTS | Баллы в БРС | Уровень сформированности компетентности по дисциплине | Оценка      |
|--|-------------|-------------|---|-------------|
| <p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.<br/>В полной мере овладел компетенциями.</p> | A           | 100-96      | ВЫСОКИЙ   | 5 (отлично) |
| <p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.<br/>В полной мере овладел компетенциями.</p>   | B           | 95-91       | ВЫСОКИЙ   | 5 (отлично) |
| <p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений.</p>  | C           | 90-86       | СРЕДНИЙ   | 4 (хорошо)  |

|   |   |       |               |                          |
|---|---|-------|---------------|--------------------------|
| <p>Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>  |   |       |               |                          |
| <p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>  | D | 85-81 | СРЕДНИЙ       | 4 (хорошо)               |
| <p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>   | E | 80-76 | СРЕДНИЙ       | 4 (хорошо)               |
| <p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>  | F | 75-71 | НИЗКИЙ        | 3<br>(удовлетворительно) |
| <p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p> | G | 70-66 | НИЗКИЙ        | 3<br>(удовлетворительно) |
| <p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного</p>  | H | 61-65 | КРАЙНЕ НИЗКИЙ | 3<br>(удовлетворительно) |

|   |   |      |                 |   |
|---|---|------|-----------------|---|
| <p>понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>   |   |      |                 |   |
| <p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p> | I | 60-0 | НЕ СФОРМИРОВАНА | 2 |

#### Итоговая оценка по дисциплине

| Оценка по 100-балльной системе | Оценка по системе «зачтено - не зачтено» | Оценка по 5-балльной системе |                     | Оценка по ECTS |
|--------------------------------|--|------------------------------|---------------------|----------------|
|                                |  |                              |                     |                |
| 96-100                         | зачтено                                  | 5                            | отлично             | A              |
| 91-95                          | зачтено                                  |                              |                     | B              |
| 81-90                          | зачтено                                  | 4                            | хорошо              | C              |
| 76-80                          | зачтено                                  |                              |                     | D              |
| 61-75                          | зачтено                                  | 3                            | удовлетворительно   | E              |
| 41-60                          | не зачтено                               | 2                            | неудовлетворительно | Fx             |
| 0-40                           | не зачтено                               |                              |                     | F              |