

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тверской государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации
(ФГБОУ ВО «Тверской ГМУ» Минздрава России)

Кафедра физиологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент в сестринском деле

для обучающихся 4 курса,

направление подготовки (специальность)
34.03.01 Сестринское дело,

форма обучения
очная

Трудоемкость, зачетные единицы/ часы	3 з.е. / 108 ч.
в том числе:	
контактная работа	36 ч.
самостоятельная работа	72 ч.
Промежуточная аттестация, форма/семестр	Зачет / 7

Тверь, 2026

Разработчики:

Заведующая кафедрой физиологии, профессор, д.м.н. Макарова И.И.

Доцент кафедры физиологии, доцент, к.м.н. Страхов К.А.

Внешняя рецензия дана заместителем директора по учебной работе ГБПОУ «Тверской медицинский колледж» Тарасовой Н.К.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры 19 мая 2026 г (протокол № 15)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании профильного методического совета 22 мая 2026 г. (протокол № 5)

Рабочая программа утверждена на заседании Центрального координационно-методического совета 27 августа 2026 г (протокол №1)

I. Пояснительная записка

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки (специальности) 34.03.01 Сестринское дело, уровень бакалавриат, утвержденного приказом Минобрнауки России от 22 сентября 2017 г. № 971, с учётом рекомендаций основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) высшего образования.

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся профессиональных компетенций для оказания квалифицированной сестринской помощи в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. организация работы сестринских служб различных уровней;
2. ведение учетно- отчетной медицинской документации;
3. организация сбора и обработки медико-статистических данных;
4. обеспечение в медицинских организациях благоприятных условий для пребывания пациентов и трудовой деятельности медицинского персонала;
5. соблюдение основных требований информационной безопасности;
6. разработка методических и обучающих материалов для подготовки и профессионального развития и карьерного роста сестринских кадров;
7. анализ научной литературы и официальных статистических обзоров;

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Формируемые компетенции	Индикатор достижения	Планируемые результаты обучения В результате изучения дисциплины студент должен:
ОПК-10 Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности	Б.ОПК-10.1 Демонстрирует умение применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности	Знать: - общие характеристики организации как основного объекта управления; - методы и условия эффективного контроля в работе руководителя сестринских служб и подразделений; - организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности; Уметь: - на научной основе организовывать свою работу, определять и формулировать цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, организовывать работу исполнителей; - применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности Владеть: - специальной управленческой терминологией и лексикой специальности.

	Б.ОПК-10.2 Решает профессиональные задачи с использованием принципов системы менеджмента качества	Знать: - принципы построения эффективных организационных коммуникаций; - основные факторы, влияющие на улучшение результативности и эффективности деятельности медицинского персонала ЛПУ; - принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности Уметь: - разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности работы организации и структурных подразделений; - использовать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности; - использовать современные подходы к оценке качества медицинской помощи Владеть: - навыками самостоятельного получения новых знаний в области менеджмента качества с использованием современных образовательных технологий
ОПК-11 Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Б . О П К - 1 1 . 1 Демонстрирует умение проектировать организационные структуры.	Знать: - общие характеристики организации как основного объекта управления; - сущность функции и этапы планирования, необходимые в деятельности руководителя учреждений здравоохранения и социальной сферы; - уровни системы управления учреждений здравоохранения Уметь: - уметь проектировать организационную структуру, описывать ее цели, задачи и функции; - выстраивать внутренние коммуникации персонала; Владеть: - навыками проведения анализа и определения потребности в изменениях в организации
	Б.ОПК-11.2 Решает профессиональные задачи	Знать: - современные технологии управления

	по управлению персоналом.	развитием персонала и поведением персонала; - определение понятий коммуникация, коммуникационный процесс; - значение контроля в системе управления; - основные принципы и подходы к принятию управленческих решений. Уметь: - планировать мероприятия по управлению персоналом; - определять потребности в изменениях в организации; - проводить анализ потенциальных возможностей развития сестринской службы учреждения; Владеть: - навыками использования современных технологий в управлении персоналом Знать: - уровни системы управления учреждений здравоохранения и распределения по ним функций управления сестринским персоналом. - методы эффективного использования власти и влияния в управлении здравоохранением; - препятствия к эффективному делегированию полномочий. Уметь: - уметь проектировать организационную структуру; - выстраивать внутренние коммуникации персонала; - использовать современные технологии управления персоналом, в том числе делегирование полномочий. Владеть: - навыками делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
ПК-12 Готовность организации проведению мероприятий развитию построению	к и по и	Б.ПК-12 Демонстрирует умения и навыки организовать и провести мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры сестринского

профессиональной карьеры сестринского персонала в медицинской организации	персонала в медицинской организации	личностных и профессиональных компетенций Уметь: - использовать правила управления деловой карьерой; - применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; - составлять предложения на мероприятия по развитию персонала для планирования бюджета организации; - определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры Владеть: - навыками деловой оценки персонала и построения карьерограммы, как инструмента управления карьерой
ПК-14 Способность и готовность организации мероприятий адаптации и стажировкам сестринского персонала медицинской организации	Б.ПК-14 Организует мероприятия по адаптации и стажировкам для сестринского персонала медицинской организации	Знать: - методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала; - порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ; - порядок ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала; - этапы кадрового планирования: информационный этап, этап разработки проектов кадрового плана, этап принятия решений; - источники набора сотрудников; - системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; - Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; - основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу; - Основы законодательства об образовании Российской Федерации; - Законодательство Российской Федерации о персональных данных; - локальные нормативные акты организации, регулирующие обучение персонала

		Уметь: - анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; - разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; - анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг; - составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов; - разрабатывать и оформлять документы по процессам организации обучения персонала и их результатам; - проводить отбор персонала; - понятие и структуру организационной культуры; - анализировать метод кадрового планирования; -осуществлять планирование человеческих ресурсов; - подготовить план работы с молодыми специалистами; - разработать план проведения конкурса к международному Дню медицинской сестры «Милосердие – призвание твое», «День Наставника» Владеть: - методами сбора информации по принятию решения об отборе персонала; - оценкой трудовой деятельности; - навыками анализа показателей движения персонала: оборот по приему, оборот по выбытию.
--	--	---

3. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент в сестринском деле» входит в Обязательную часть Блока 1 ОПОП бакалавриата

Перечень дисциплин, усвоение которых необходимо для изучения дисциплины «Менеджмент в сестринском деле»

- 1) психология и педагогика

Перечень дисциплин, для усвоение которых необходимо изучение дисциплины «Менеджмент в сестринском деле»

- 1) общественное здоровье;
- 2) экономика в здравоохранении;
- 3) правовые основы охраны здоровья;
- 4) практика организационно-управленческая

4. Объём дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часов, в том числе 36 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 72 часа самостоятельной работы обучающихся.

5. Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины используются следующие образовательные технологии, способы и методы формирования компетенций:

Занятие-конференция, ролевые игры, метод малых групп, участие в научно-практических конференциях, подготовка и защита курсовой работы.

В самостоятельную работу студента входит самостоятельное освоение определённых разделов теоретического материала, подготовка курсовой работы, подготовка к практическим занятиям и экзамену.

6. Формы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в 7 семестре.

II. Учебная программа дисциплины

1. Содержание дисциплины

Раздел 1. Введение в менеджмент

1.1. Общая цель и задачи курса. Менеджмент наука и искусство.

1.1.1. Содержание и интеграция с другими дисциплинами, место в системе высшего сестринского образования.

1.1.2. Сущность и категории менеджмента. Связь менеджмента с качеством и эффективностью службы здравоохранения.

1.1.3. Роль медицинской сестры-руководителя в здравоохранении.

1.2. Исторические силы и их влияние на менеджмент.

1.2.1. Классические направления менеджмента: научный менеджмент, бюрократические организации, административные принципы.

1.2.2. Современные дополнения: теория систем, теория случайностей. Подход организационного поведения. Ситуационный подход. Новейшие тенденции: глобализация, управление тотальным качеством, обучающаяся организация.

Раздел 2. Организация как объект управления

2.1. Понятие организации.

2.1.1. Требования к организации. Виды организации. Модель организации как открытой системы. Производственно-технологические характеристики организации.

2.1.2. Внутренняя среда организации. Цели, задачи и миссия организации.

2.1.3. Внешняя среда организации. Значение внешней среды.

2.2. Система здравоохранения как сложная открытая система, ее характеристики.

2.2.1. Учреждения здравоохранения как организации.

2.2.2. Типы учреждений здравоохранения.

2.3. Организационные структуры управления.

2.3.1. Организационная структура лечебных учреждений.

2.3.2. Организационная структура сестринской службы.

2.3.3. Уровни системы управления учреждений здравоохранения и социальной сферы и распределения по ним функций управления сестринским персоналом.

2.4. Понятие и структура организационной культуры.

- 2.4.1. Концепция множественности аспектов организационной культуры.
- 2.4.2. Уровни изучения организационной культуры.
- 2.4.3. Содержание организационной культуры.
- 2.4.4. Характеристики организационной культуры.
- 2.4.5. Формирование организационной культуры.
- 2.4.6. Особенности влияния национальных культур на организационную культуру учреждений здравоохранения.

Раздел 3. Функции управления организацией

Функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

3.1. Планирование как основная функция управления.

- 3.1.1. Причины планирования.
- 3.1.2. Цель как важнейшая характеристика менеджмента.
- 3.1.3. Определение планирования. Задачи планирования.
- 3.1.4. Принципы планирования.
- 3.1.5. Виды планирования.
- 3.1.6. Этапы планирования.
- 3.1.7. Стратегическое планирование.
- 3.1.8. Формирование миссии и целей организации, выбор стратегии.

Факторы, влияющие на стратегический выбор.

3.2. Ответственность в контексте делегирования.

- 3.2.1. Объем ответственности.
- 3.2.2. Организационные полномочия.
- 3.2.3. Полномочия и власть.
- 3.2.4. Препятствия к эффективному делегированию.

3.3. Мотивация и ее роль в управлении.

- 3.3.1. Роль мотивации в практике сестринского дела.
- 3.3.2. Применений теорий мотивации в сестринском менеджменте.

3.4. Контроль, его сущность и понятие.

- 3.4.1. Значение контроля в системе управления.
- 3.4.2. Основные виды контроля.
- 3.4.3. Процесс контроля и его этапы.
- 3.4.5. Характеристики эффективного контроля.
- 3.4.6. Контроль в управленческой деятельности сестер-организаторов

разного уровня.

Раздел 4. Организационные процессы

4.1. Определение понятий коммуникация, коммуникационный процесс.

4.1.1 Природа коммуникации. Коммуникационный процесс и его основная цель.

4.1.2. Элементы коммуникационного процесса.

4.1.3. Понятие обратной связи в коммуникации.

4.1.4. Межведомственные коммуникации в организации: коммуникация между различными подразделениями, коммуникация руководитель – подчиненный.

4.1.5. Коммуникация между руководителем и рабочей группой, коммуникации неформальные – слухи. Значение эффективной коммуникации для работы сестры-руководителя.

4.2. Принятие решений как составная часть всех управленческих функций сестры-руководителя.

4.2.1. Подходы к принятию решений.

4.2.2. Критерии оценки принятия управленческих решений в здравоохранении.

4.2.3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: личностные оценки руководителя и среда принятия решения.

4.2.4. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Раздел 5. Лидерство в управлении

5.1. Определение власти. Власть в управлении.

5.1.1. Характеристики власти как организационного процесса.

5.1.2. Методы эффективного использования власти и влияния в управлении здравоохранением и сестринским делом.

5.1.3. Применение каналов власти в зависимости от степени зрелости рабочей группы.

5.2. Определение понятий лидерство, теории лидерства.

5.2.1. Лидерство и управление.

5.2.2. Теоретические подходы к проблеме лидерства: подход с позиций личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

5.2.3. Компоненты сестринского лидерства, их характеристика.

5.2.4. Выбор эффективного стиля руководства с учетом основных компонентов сестринского лидерства.

Раздел 6. Управление ресурсами организации

6.1. Содержание управления трудовыми ресурсами (формирование и развитие трудовых ресурсов).

6.1.1. Планирование человеческих ресурсов.

6.1.2. Этапы кадрового планирования: информационный этап, этап разработки проектов кадрового плана, этап принятия решений.

6.2. Набор персонала.

6.2.1. Источники набора: внешний и внутренний набор.

6.2.2. Отбор персонала.

6.2.3. Методы, используемые для сбора информации по принятию решения об отборе.

6.3. Профессиональная ориентация и адаптация.

6.3.1. Обучение персонала.

6.3.2. Оценка трудовой деятельности.

6.3.3. Развитие персонала и построение профессиональной карьеры. Подготовка руководящих кадров, в том числе сестер-руководителей, управление продвижением по службе.

6.4. Управление материальными ресурсами.

6.4.1. Проблемы эффективности распределение ресурсов здравоохранения.

6.4.2. Экономический механизм управления ресурсами лечебного учреждения.

6.4.3. Рациональное распределение ресурсов. Лекарственное обеспечение учреждений здравоохранения.

6.5. Управление информационными ресурсами.

6.5.1. Данные первичные и вторичные, объективные и субъективные. Базы данных.

6.5.2. Классификация медицинской информации.

6.5.3. Информационное обеспечение лечебных учреждений и компьютеризация лечебно-производственного процесса.

6.5.4. Информационные системы в здравоохранении.

6.5.5. Информатизация в здравоохранении на современном этапе.

Раздел 7. Управление трудовыми процессами

7.1. Характеристики труда: качественные и количественные

7.2. Нормирование труда.

7.2.1. Принципы нормирования труда.

- 7.2.2. Единая методологическая основа нормирования труда.
- 7.2.3. Принцип равной напряженности норм труда.
- 7.2.4. Принцип прогрессивности норм.
- 7.2.5. Нормы времени.
- 7.2.6. Нормы нагрузки.
- 7.2.7. Бюджет рабочего времени рабочего персонала. Расчет необходимого бюджета рабочего времени.

Раздел 8. Управление качеством медицинской помощи

- 8.1. Характеристика качества.
 - 8.1.1. Основные принципы улучшения качества.
 - 8.1.2. Элементы стратегии всеобщего менеджмента качества.
- 8.2. Специфика улучшения качества в здравоохранении (качество медицинской помощи, качество сестринской помощи).
 - 8.2.1. Методология улучшения качества. Качество и затраты.
 - 8.2.2. Управление рисками.
 - 8.2.3. Роль лидера в управлении качеством.

Раздел 9. Управление переменами

- 9.1. Природа организационных перемен.
 - 9.1.2. Теории перемен.
 - 9.1.3. Модель процесса перемен.
 - 9.1.4. Сопротивление переменам и их причины.
 - 9.1.5. Перемены в здравоохранении и сестринском деле.
- 9.2. Нововведения в сестринском деле как объект инновационного управления.
 - 9.2.1. Изменения в сестринском деле: изменения в образовании, изменения в управлении и изменения в практике.
 - 9.2.2. Роль сестринского лидера в управлении изменениями в сестринском деле.

2. Учебно-тематический план дисциплины (в академических часах) и матрица компетенций*

Коды (номера) модулей (разделов) дисциплины и тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем					Всего часов на контакт ную работу	Самостоят ельная работа студента, включая подготовк у к экзамену (зачету)	Итого часов	Формируемые компетенции				Используем ые образователь ные технологии, способы и методы обучения	Формы текущего, в т.ч. рубежного контрол я успеваемости
	лекции	семинары	лабораторные практикумы	практические занятия, клинические практические занятия	экзамен/зачет				ОПК-10	ОПК-11	ПК-14	ПК-14		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Раздел 1. Введение в менеджмент														
1.1.				1		1	2	3	X				ЗК	Т,С
1.2.				1		1	3	4	X				ЗК	Т,С
Раздел 2. Организация как объект управления														
2.1.				1		1	2	2	X				ЗК	Т,С
2.2.				1		1	3	4	X				ЗК	Т,С
2.3.				1		1	3	4		X			ЗК, МГ	Т,С
2.4.				1		1	3	4		X			ЗК	Т,С
Раздел 3. Функции управления организацией														

[illegible]

процессами														
7.1.				2		2	3	5						
7.2.				1		1	3	4		X			ЗК, МГ	Т,С
Раздел 8. Управление качеством медицинской помощи														
8.1.				2		2	3	5	X				ЗК	Т,С
8.2.				1		1	3	4	X				ЗК	Т,С
Раздел 9. Управление переменами														
9.1.				1		1	3	4				X	ЗК, МГ	С
9.2.				2		2	3	5				X	ЗК	С
ИТОГО:				36		36	72	108						

Список сокращений: занятие – конференция (ЗК), ролевая учебная игра (РИ), метод малых групп (МГ), подготовка и защита курсовых работ (Курс); Т – тестирование, ЗС – решение ситуационных задач, С – собеседование по контрольным вопросам.

III. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций (Приложение № 1)

1. Оценочные средства для текущего, в т.ч. рубежного контроля успеваемости

Примеры заданий в тестовой форме

Инструкция:

Вашему вниманию предлагаются задания, в которых может быть один, два, три и большее число правильных ответов. Обведите кружком номер правильного ответа:

1. ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, НАЗЫВАЕТСЯ

- 1) бизнесом
- 2) маркетингом
- 3) организацией
- 4) менеджментом
- 5) предпринимательством

Правильный ответ: 4

2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ, НАЗЫВАЕТСЯ

- 1) бизнесом
- 2) маркетингом
- 3) менеджментом
- 4) антрепренёрством

Правильный ответ: 1

3. К АДМИНИСТРАТИВНЫМ МЕТОДАМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ

- 1) учет
- 2) налоги
- 3) контроль
- 4) лидерство
- 5) мотивация
- 6) планирование
- 7) стимулирование
- 8) увольнение, наказание

Правильный ответ: 1,3,6,7

4. ЗАСЛУГА А. ФАЙОЛЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ОН

- 1) впервые применил в управлении научные методы
- 2) создал школу психологии человеческих отношений
- 3) рассматривал управление как особый вид деятельности и определил общие функции управления
- 4) сформулировал принципы построения идеальной (бюрократической) организации
- 5) создал иерархическую теорию потребностей, получившую название «пирамиды потребностей»

Правильный ответ: 3

5. ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ ВКЛЮЧАЕТ ЭТАПЫ

- 1) планирование целей, делегирование, мотивация
- 2) анализ целей, планирование целей, делегирование
- 3) ситуационный анализ, планирование целей, контроль
- 4) ситуационный анализ, анализ целей, планирование целей
- 5) анализ целей, контроль, делегирование, ситуационный анализ

Правильный ответ: 3

Критерии оценки тестового контроля

Из предложенных заданий в тестовой форме обучающимся даны правильные ответы:

- 70% и менее – оценка «2»
- 71-80% заданий – оценка «3»
- 81-90% заданий – оценка «4»
- 91-100% заданий – оценка «5»

Примеры контрольных вопросов к занятию «Введение в менеджмент»

1. История развития предмета, основные понятия менеджмента.
2. Функция и процесс управления.
3. Классические направления менеджмента.
4. Современные подходы изучения и освоение менеджмента.
5. Роль медицинской сестры-руководителя в системе здравоохранения.

Критерии оценки при собеседовании

Оценивается по четырех бальной системе:

- оценка «**отлично**» выставляется учащемуся, обнаружившему системные, глубокие знания программного материала, а также знание основной и дополнительной литературы, владеющему научным языком, осуществляющему логичное изложение программного материала на различных уровнях его представления, умеющему аргументировать точку зрения и приводить примеры;

- оценки «**хорошо**» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание основного программного материала;

- оценки «**удовлетворительно**» заслуживает обучающийся, обнаруживший достаточный уровень знания основного программного материала, но допустивший погрешности при его изложении;

- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, допустившему при ответе на вопросы множественные ошибки принципиального характера.

Пример ситуационной задачи и алгоритм решения

Выпускница факультета ВСО Мария по окончании академии была принята на должность старшей медицинской сестры в одну из городских клинических больниц, где

проработала один год и зарекомендовала себя грамотным специалистом. Ей была предложена должность заместителя главного врача по работе с сестринским персоналом в другом крупном городском стационаре.

В этом стационаре в должности главной медицинской сестры на протяжении 20 лет работает специалист со средним медицинским образованием. Это грамотная главная медицинская сестра, она пользуется заслуженным авторитетом среди сотрудников больницы.

Приступив к своим обязанностям Мария, в первую очередь, пересматривает должностную инструкцию главной медицинской сестры, вносит в нее существенные изменения (без согласования с главной медсестрой), устранив главную медицинскую сестру от решения многих производственных проблем. Прекращает работу Совета медицинских сестер. Не проводит совещания со старшими медицинскими сестрами, считает, что все производственные вопросы следует решать на местах при проведении обхода.

Задание. Определите слабые стороны Марии в роли заместителя главного врача, опишите возможные последствия ее деятельности.

Последовательность действий студента (приводится в качестве иллюстрации самостоятельной работы студента)

Этап 1. Внимательное прочтение условий ситуационной задачи, уяснение содержания вопроса или задания, приведенного в конце задачи. *Процесс прочтения может длиться по-разному, однако на этом этапе не стоит торопиться, а постараться вникнуть во все детали изучаемой ситуации.*

Этап 2. Краткое формулирование проблемы, изложенной в задаче, и описание тех причин, которые, по мнению студента, привели к появлению данной проблемы.

По условию задачи можно предположить, что Мария имеет проблему, связанную с наличием у нее определенных пробелов (теоретических) в вопросах управления персоналом, а также личностных ограничений, не позволяющих ей эффективно решать производственные вопросы.

Возможными причинами указанной проблемы могут быть:

- *Небольшой стаж управленческой работы – это можно предположить из условия задачи;*
- *Наличие слабых сторон (ограничений) в роли заместителя главного врача – вполне возможно она недостаточно понимает особенности управленческого труда, неумение взаимодействовать с людьми (что иллюстрируется примером устранения главной медицинской сестры от решения многих производственных вопросов).*

Этап 3. Определение основного раздела менеджмента, теоретический материал из которого будет необходим для решения данной задачи.

Основной раздел – «Введение в менеджмент»

Этап 4. Отбор теоретических положений данного раздела, которые будут использованы студентом для решения.

Из основного раздела может понадобиться материал по самоменеджменту (персональный менеджмент), в частности – требования к личностным и профессиональным качествам менеджера. По вопросу сильных и слабых сторон менеджера наиболее приемлемой является концепция ограничений, разработанная М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом, согласно которой наиболее частыми факторами, сдерживающими потенциал и результаты работы менеджера, являются:

- *Неумение управлять собой*
- *Размытые личные ценности*

- *Смутные личные цели*
- *Остановленное саморазвитие*
- *Недостаточность навыка решать проблемы*
- *Недостаток творческого подхода*
- *Неумение влиять на людей*
- *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*
- *Слабые навыки руководства*
- *Неумение обучать*
- *Низкая способность формировать коллектив.*

Этап 5. Определение других разделов менеджмента, теоретические положения которых также могут быть востребованы при решении данной задачи.

Вполне возможно потребуется материал, касающийся должностных обязанностей (раздел «Функции менеджмента»), чтобы определить правомерность действий заместителя главного врача по работе с сестринским персоналом.

Этап 6. Осуществление поиска действующей нормативно-правовой документации (отраслевых приказов, Постановлений Правительства РФ и др.), регламентирующих деятельность учреждений здравоохранения применительно к условиям описанной ситуации.

Анализ нормативно-правовой базы показал наличие следующих документов, которые могут пригодиться для решения данной ситуации:

- *Приказ Министерства здравоохранения РФ от 13.09.2002 г. № 288 «О специалисте по управлению сестринской деятельностью»;*
- *Приказ Министерства здравоохранения РФ от 19.08.1997 г. № 249 «О номенклатуре специальностей среднего медицинского и фармацевтического персонала»;*
- *ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;*
- *Письмо МЗ СР РФ от 21 декабря 2004 г. № 1670-ВС «О примерном положении о Совете по сестринскому делу»*

Этап 7. Описание возможных вариантов решения данной задачи. Этот раздел исключается из алгоритма решения, если в условии задачи не предполагается осуществление поиска возможных вариантов. Там, где это необходимо, описание возможных вариантов решения сопровождается необходимым теоретическим обоснованием и ссылкой на действующие нормативные документы.

Данный этап из решения задачи исключается, так как в задаче поставлено конкретное задание - определить слабые стороны Марии в роли заместителя главного врача, описать возможные последствия ее деятельности.

Этап 8. Осуществление выбора наиболее оптимального, по мнению студента, варианта решения данной задачи. Необходимо пояснить причины выбора данного варианта, чем он отличается от других возможных для осуществления вариантов. Данный этап крайне важен, так как направлен на развитие у будущего менеджера умений обоснованно представлять и отстаивать свою точку зрения.

Данный этап предполагает определения слабых сторон Марии в роли заместителя главного врача и возможных последствий ее деятельности. Для определения слабых сторон в соответствии с концепцией ограничений необходимо установить соответствие каждого из описанных ограничений с теми действиями Марии, которые приведены в условии задачи. Также необходимо учесть положения, регламентирующие

работу заместителя главного врача по работе с сестринским персоналом и медицинской сестры, воспользовавшись соответствующими приказами.

Установление соответствия:

- Неумение управлять собой – соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Размытые личные ценности - соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Смутные личные цели - соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Остановленное саморазвитие - соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Недостаточность навыка решать проблемы – соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Недостаток творческого подхода - соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Неумение влиять на людей – можно предположить, исходя из совокупности действий Марии, описанных в задаче;
- Недостаточное понимание особенностей управленческого труда - можно предположить, исходя из совокупности действий Марии, описанных в задаче;
- Слабые навыки руководства - можно предположить по отсутствию совещаний со старшими медицинскими сестрами;
- Неумение обучать - соответствия нет (по приведенным условиям задачи);
- Низкая способность формировать коллектив - можно предположить, исходя из совокупности действий Марии, описанных в задаче.

Возможные последствия ее деятельности можно спрогнозировать на основании наличия у нее слабых сторон в роли руководителя, следствием чего явились те действия, которые описаны в условии задачи.

Изменение должностной инструкции главной медицинской сестры (без согласования с ней) может привести к нерациональному перераспределению обязанностей между заместителем главного врача по работе с сестринским персоналом и главной медицинской сестрой (это напрямую влияет на эффективность управления). Возможно, стоит предположить, что сама должностная инструкция составлена с определенными нарушениями, так как одним из пунктов, необходимых для заполнения, является подпись сотрудника об ознакомлении с данной должностной инструкцией.

Информация из условия задачи о том, что Мария устранила пользующуюся заслуженным авторитетом главную медицинскую сестру от решения многих производственных проблем, позволяет предположить, что данный поступок будет негативно воспринят сестринским персоналом больницы. Это может привести к возникновению конфликтной ситуации между Марией и членами трудового коллектива данной больницы.

Прекращение работы Совета медицинских сестер означает, что в данной больнице не будут коллегиально приниматься решения относительно деятельности среднего медицинского персонала, совершенствования сестринской помощи и многое другое, рекомендованное для выполнения в рамках деятельности Совета медицинских сестер (на основании письма МЗ СР РФ – указан в перечне нормативно-правовой документации). Однако, Совет может возобновить работу, так как решение о его деятельности принимается на общем собрании трудового коллектива медицинской организации.

Отказ от проведения совещаний со старшими медицинскими сестрами, решение вопросов на местах приведет к тому, что в данном учреждении Марией будут решаться только текущие вопросы, но не будет осуществляться планирование на перспективу.

Вариант написания отчета

Проблемой, описанной в задаче, является наличие у Марии определенных пробелов (теоретических) в вопросах управления персоналом, а также личностных ограничений, не позволяющих ей эффективно решать производственные вопросы.

Возникновение данной проблемы может быть связано с небольшим стажем управленческой работы (условие задачи), а также наличием слабых сторон (ограничений) в роли заместителя главного врача – вполне возможно она недостаточно понимает особенности управленческого труда, не может взаимодействовать с людьми (что иллюстрируется примером устранения главной медицинской сестры от решения многих производственных вопросов).

В результате анализа было выявлено следующие слабые стороны Марии:

- Неумение влиять на людей – отказ от коллективного решения производственных проблем (прекращение работы Совета медицинских сестер);
- Недостаточное понимание особенностей управленческого труда - можно предположить, исходя из совокупности действий Марии, описанных в задаче;
- Слабые навыки руководства – отказ от проведения совещаний, отсутствие взаимодействия с главной медицинской сестрой;
- Низкая способность формировать коллектив.

Возможные последствия ее деятельности.

Изменение должностной инструкции главной медицинской сестры (без согласования с ней) может привести к нерациональному перераспределению обязанностей между заместителем главного врача по работе с сестринским персоналом и главной медицинской сестрой (это напрямую влияет на эффективность управления). Возможно, стоит предположить, что сама должностная инструкция составлена с определенными нарушениями, так как одним из пунктов, необходимых для заполнения, является подпись сотрудника об ознакомлении с данной должностной инструкцией.

Информация из условия задачи о том, что Мария устранила пользующуюся заслуженным авторитетом главную медицинскую сестру от решения многих производственных проблем, позволяет предположить, что данный поступок будет негативно воспринят сестринским персоналом больницы. Это может привести к возникновению конфликтной ситуации между Марией и членами трудового коллектива данной больницы.

Прекращение работы Совета медицинских сестер означает, что в данной больнице не будут коллегиально приниматься решения относительно деятельности среднего медицинского персонала, совершенствования сестринской помощи и многое другое, рекомендованное для выполнения в рамках деятельности Совета медицинских сестер (на основании письма МЗ СР РФ – указан в перечне нормативно-правовой документации). Однако, Совет может возобновить работу, так как решение о его деятельности принимается на общем собрании трудового коллектива медицинской организации.

Отказ от проведения совещаний со старшими медицинскими сестрами, решение вопросов на местах приведет к тому, что в данном учреждении Марией будут решаться только текущие вопросы, но не будет осуществляться планирование на перспективу.

В решении задачи использовался теоретический материал раздела «Введение в менеджмент» (персональный менеджмент, концепция ограничений, разработанная М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом), а также нижеприведенный перечень нормативно-правовой документации:

- Приказ Министерства здравоохранения РФ от 13.09.2002 г. № 288 «О специалисте по управлению сестринской деятельностью»;
- Приказ Министерства здравоохранения РФ от 19.08.1997 г. № 249 «О номенклатуре специальностей среднего медицинского и фармацевтического персонала»;
- ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная

система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;

- Письмо МЗ СР РФ от 21 декабря 2004 г. № 1670-ВС «О примерном положении о Совете по сестринскому делу».

Критерии оценки при решении ситуационных задач

Оценивается по четырех бальной системе:

Оценку «отлично» - заслуживает студент, который полностью выполняет задание, в полной мере владеет учебным материалом, обнаруживает всестороннее, глубокое и системное знание основного и дополнительного материала.

Оценку «хорошо» - заслуживает студент, который выполняет задание, но допускает незначительные погрешности при его выполнении, обнаруживает знание программного материала.

Оценку «удовлетворительно» - заслуживает студент, который допускает негрубые ошибки при выполнении задания, но обнаруживает полное владение программным материалом.

Оценку «неудовлетворительно» - получает студент, который не выполняет задание или допускает грубые (принципиальные) ошибки при его выполнении, не владеет программным материалом.

Игры к занятию: «Коммуникация и коммуникационный процесс в управлении» (4 часа). «Стражники», «Испорченный телефон», «Оценка техники слушания», «Рольевые ситуации»: «На приеме у врача»

Игра «Стражники» (не более 10 мин).

Одна половина участников садится по кругу на стулья, другая встает к ним за спину и кладет руки на спинку стула (или заводит за спину) – это стражники. Перед одним из участников никто на стуле не сидит. Его задача переманить кого-нибудь из сидящих на пустое место. Это надо сделать без слов и специальных жестов. Чаще всего – это внимательный взгляд на того, кого к себе зовешь. Если кто-то из участников увидел «приглашение», он должен перебежать и занять пустое место. Стражник должен удерживать убегающего, схватив его за плечи. Если стражник задержал убегающего, то тот, чье место пусто, переманивает нового участника, если не задержал – теперь его задача найти себе партнера на пустое место. Через некоторое время участники меняются местами и снова играют.

«Рольевые ситуации» (по 5 мин на одну ситуацию).

Для выполнения этого упражнения нам понадобится пара и тройка участников. Каждый из участников получит карточку с описанием его роли. Задача: разыграть ситуации:

1. «На приеме у врача»

Обсуждение. Наблюдатели должны прояснить роль каждого, пояснив, что именно дало им основание для заключений. Отдельное внимание уделить: позе, мимике, жестам, интонации – по 5 мин на каждую ситуацию.

Роли к ситуации «На приеме у врача».

Врач-терапевт. Пятница, конец приема, накопилась усталость. Очень хочется «закинуть бутерброд» и сходить в туалет.

Медицинская сестра: недавно устроилась на работу. Это ее первое место работы. Очень хочет понравиться врачу, пациентам. Работа ей нравится, интересна; внимательна к пациентам, хочет поступить в медицинский университет на лечебный факультет.

Пациент: на больничном уже неделю. Лечение особых результатов не дало (только что температура упала, а так «кости ломит, хвост отваливается»). Недоволен, что врач не назначает ему эффективных препаратов и всячески это высказывает.

Коммуникативное упражнение «Беседа»

Цель: показать важность для эффективного установления контакта равенства позиций участников, отсутствия между ними барьеров.

Размер группы: от 6 до 35 человек

Время: 15–20 минут

Описание. Группа садится по кругу. Для выполнения этого упражнения мы создадим пары. Тренер может предложить группе объединиться в пары по желанию или же сам составит пары. Если в группе нечетное количество участников, тренер может сам принять участие в упражнении. Пусть каждая пара займет место так, чтобы никому при этом не мешать. Вам дается 6 минут для беседы.

Тренер может предложить для обсуждения связанные с контекстом группы или нейтральные темы. По моему указанию в ходе беседы мы будем менять положение, не прекращая разговора. Сейчас давайте повернемся друг к другу спиной и начнем беседу. Участники 1,5 минуты беседуют, сидя спиной друг к другу, по 1,5 минуты — один сидя, другой стоя и наоборот (лицом друг к другу), 1,5 минуты — сидя лицом друг к другу.

Итоги упражнения:

При обсуждении упражнения тренер может задать вопросы о том, в каком положении ведение беседы было наиболее трудным, сложным, а в каком наиболее комфортным. Можно обсудить способы как перейти из сложного положения в комфортное в различных жизненных ситуациях.

Коммуникативное упражнение «Испорченный телефон»

Цель: показать участникам важность активного слушания, важность задавания уточняющих вопросов.

Время: 20–25 минут

Количество участников: 12–30 участников

Описание. Тренер просит выйти 7–10 добровольцев, которые будут принимать участие в упражнении, после объясняет правила: 6–9 человек выходят за двери, одному (тот, кто остался) тренер зачитывает текст.

Задача слушавшего: передать то, что он запомнил следующему участнику. Участники заходят по очереди — слушают и передают полученную информацию следующему участнику.

Примеры текстов:

Вариант А

Исполнительный директор ОАО «Косметикс трейдинг групп» Ираида Генриховна Оюшминальд просила сообщить всем акционерам общества, что собрание акционеров, посвященное переизбранию членов правления, в связи с тяжёлым финансовым положением общества переносится со вторника, 19 сентября в 17–00 на четверг, 22 сентября в 16–00. Место проведения собрания изменилось с актового зала Оперного театра на Зал заседаний ДК «Шинник».

Вариант В

Руководство зоопарка северной Каролины недавно предупредило посетителей, чтобы они не давали обезьянам зажженные сигареты. Чем было вызвано такое неожиданное требование? Неужели обезьяны курят? Неужели они приобрели эту вредную привычку? Конечно, нет. Объяснение гораздо проще и смешнее. Эти маленькие попрошайки используют сигареты (и не без успеха) для того, чтобы избавиться от блох. Они подносят зажженный конец сигареты к своей шерсти и держат до тех пор, пока блохи от жары не начнут выпрыгивать.

Теперь, когда у вас уже не осталось сомнений в том, что обезьяны достаточно разумны, вас не удивляет тот факт, что и они сами нашли эффективный способ борьбы со своими мучителями.

Единственная беда состояла в том, что некоторые, самые неразумные представители обезьяньего племени, причинили себе серьезные ожоги, неаккуратно обращались с сигаретами. И, как следствие этого, руководство зоопарка положило конец этой практике, для того, чтобы спасти некоторых обезьян от самосожжения.

Вариант С

Иван Петрович ждал Вас и не дождался. Очень огорчился и просил передать, что он сейчас в главном здании решает вопрос насчет оборудования, кстати, возможно, японского.

Должен вернуться к обеду, но если его не будет к 15 часам, то совещание нужно начинать без него.

А самое главное, объявите, что всем руководителям среднего звена необходимо пройти тестирование в 20-ой комнате в главном здании, в любое удобное время, но до 20-го февраля.

Обсуждение итогов:

- Сколько информации от первоначального текста вы слышали?
- Наблюдатели, заметили ли вы, как искажалась информация? Почему это происходило?
- Какие есть способы повышения качества передачи информации?

Упражнение «Слепое слушание»

Упражнение к коммуникативному тренингу или коммуникативному блоку какого-либо тренинга.

ВРЕМЯ 10-20 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ 8-20 человек

ХОД УПРАЖНЕНИЯ:

- Разделите участников на пары. Участники в паре садятся спиной друг к другу.
- Перед каждым должен быть стол или стул, где он мог бы раскладывать спички.
- Дайте каждому участнику по 7 спичек. Одному из пары, составьте из этих спичек фигуру. Или если участников много, пусть они составят фигуру по вашему рисунку.
- Задача, тех, у кого вы выложили фигуру – объяснить другому, как лежат спички, чтобы тот смог из своих спичек выложить точно такую же. Смотреть что выложено у партнера нельзя.
- Можно запретить задавать уточняющие вопросы и тогда можно тренировать точность инструкций. Хорошо подойдет к тренингу для тренеров или к управленческому тренингу.

ДЕБРИФИНГ:

- Кому удалось выложить точную копию фигуры?
- Что помогало?
- Что мешало?
- Что нужно было делать, чтобы у всех получилась точная копия фигуры

Перечень практических навыков (умений), которые необходимо освоить студенту

1. анализировать показатели движения персонала: оборот по приему, оборот по выбытию; ПК -14
2. проводить анализ нормативной, списочной и явочной численности персонала; ОПК-11
3. создавать схемы управления кадрами лечебного учреждения; ОПК-11
4. разрабатывать нормы, регламентирующие различные виды работ в лечебном учреждении; ОПК-11
5. анализировать метод кадрового планирования; ПК-14
6. составлять контракт; ОПК-10
7. анализировать методы оценочных процедур, критерии оценки и результат; ОПК-10
8. построить баланс рабочего времени и рассчитать коэффициенты эффективности его использования; ОПК-11
9. заполнять учетно-отчетную документацию лечебного учреждения; ОПК-10
10. подготовить планы: стратегические, долго-, средне-, краткосрочные, бизнес-планы; ОПК-11
11. владеть методикой SWOT-анализа (PEST-анализа) ОПК-11
12. разработать план подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров ПК -14
13. подготовить план работы с молодыми специалистами ПК -14
14. разработать план сестринских конференций, семинаров, смотров- конкурсов ПК -14
15. подготовить приказ (распоряжение) ОПК-10
16. оформить требование-накладную в аптечную организацию на получение лекарственных препаратов для медицинской организации (Приказ Минздравсоцразвития России от 12.02.2007 N 110 (ред. от 26.02.2013) ОПК-10
17. подготовить план работы Совета медицинских сестер лечебного учреждения ОПК-11
18. построить карьерограмму ПК-12

Критерии оценки выполнения практических навыков

«зачтено» - обучающийся знает основную нормативно-правовую документацию в здравоохранении и, прежде всего, деятельности сестринской службы, требования к оформлению учетно-отчетной документации лечебного учреждения, правильно их заполняет и не допускает принципиальных ошибок, которые самостоятельно исправляет. Владеет методикой SWOT (PEST)-анализа организации, подготовкой бизнес-плана для организации.

«не зачтено» - обучающийся не знает основную нормативно-правовую документацию в здравоохранении, требования к оформлению учетно-отчетной документации лечебного учреждения, не правильно их заполняет, допустив принципиальные ошибки.

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (зачет)

Зачет проводится в 8 семестре в виде заданий в тестовой форме и ситуационным задачам.

Примеры заданий в тестовой форме

Инструкция:

Вашему вниманию предлагаются задания, в которых может быть один, два, три и большее число правильных ответов. Обведите кружком номер правильного ответа:

1.ЗАДАЧИ ПЛАНИРОВАНИЯ – это

- 1) мотивация трудовой активности работников
- 2) создание объективной базы для эффективного контроля
- 3) перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития организации;
- 4) координация деятельности структурных подразделений и работников организации;
- 5) обеспечение целенаправленного развития организации и ее структурных подразделений

Правильный ответ:5

2.SWOT-АНАЛИЗ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ

- 1) процесс формулирования миссии и видения организации
- 2) оценку результатов достижения поставленных организацией целей
- 3) процесс построения организации с учетом ее сильных и слабых сторон
- 4) идентификация отклонений организации от заданных целей и корректировка планов
- 5) идентификацию сильных и слабых сторон организации и влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз

Правильный ответ:5

3.ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ

- 1) текущий учет результатов работы
- 2) увеличение численности штатов контролеров
- 3) отбор наиболее подготовленных и квалифицированных работников
- 4) анализ деловых и профессиональных качеств кандидатов для выполнения тех или иных должностных обязанностей
- 5) выработка стандартов минимально допустимых уровней качества и проведение физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям

Правильный ответ:3,4,5

Пример ситуационной задачи

Лечебное учреждение испытывает кадровый дисбаланс. Соотношение медицинских сестер и врачей составляет 1,2:1, что крайне недостаточно для обеспечения качественной медицинской помощи. Главная сестра при поступлении на работу новых медицинских сестер направляет их в первую очередь в наиболее нуждающиеся отделения с высокой производственной нагрузкой и текучестью кадров. Однако новые сотрудницы не задерживаются в больнице и увольняются.

1. Какие подходы может использовать менеджер при подборе кадров медицинских сестер?
2. В чем ошибка главной медсестры?

Эталон ответа:

1. При подборе кадров медицинских сестер менеджер может использовать 2 подхода. При первом подходе подбирается работник, соответствующий определенным требованиям для конкретного рабочего места, выполнения конкретной роли. С этой целью менеджеру необходимо на начальном этапе подготовить описание рабочего места, на которое нужно подобрать работника, перечислить все требования к персоналу на этой должности, сформулировать квалификационную характеристику и затем подыскивать человека в соответствии с этой характеристикой. При втором подходе, более сложном, подбирается не человек к работе, а работа к человеку. Рабочее место подыскивается в соответствии с уровнем квалификации, физическими и психологическими особенностями и возможностями индивида и его запросам на определенное место в организации.

2. Главная медсестра не учитывает необходимости соотносить личностные качества сотрудника (уровень квалификации, физические и психологические особенности и возможности) и требования конкретного рабочего места. При отсутствии баланса интересов сторон сотрудники будут увольняться.

Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации (зачет)

Из предложенных заданий в тестовой форме обучающимся даны правильные ответы:

- 70% и менее – оценка «2»
- 71-80% заданий – оценка «3»
- 81-90% заданий – оценка «4»
- 91-100% заданий – оценка «5»

Критерии оценки решения ситуационного задания

Оценивается по четырех бальной системе:

Оценку «отлично» - заслуживает студент, который полностью выполняет задание, в полной мере владеет учебным материалом, обнаруживает всестороннее, глубокое и системное знание основного и дополнительного материала.

Оценку «хорошо» - заслуживает студент, который выполняет задание, но допускает незначительные погрешности при его выполнении, обнаруживает знание программного материала.

Оценку «удовлетворительно» - заслуживает студент, который допускает негрубые ошибки при выполнении задания, но обнаруживает полное владение программным материалом.

Оценку «неудовлетворительно» - получает студент, который не выполняет задание или допускает грубые (принципиальные) ошибки при его выполнении, не владеет программным материалом.

Общая оценка выставляется по результатам тестового задания, устного собеседования и ситуационной задачи.

Фонды оценочных средств для проверки уровня сформированности компетенций по итогам освоения дисциплины для каждой формируемой компетенции создается в соответствии с образцом, приведенным в Приложении № 1.

IV. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:

а) Основная литература:

1. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс] / Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970413258.html>

Б) Дополнительная литература:

1. Камынина, Н.Н. Менеджмент и лидерство [Текст]: учебник для студентов учреждений ВПО/Н.Н. Камынина, И.В. Островская, А.В. Пьяных [и др.].- М.:ГЕОТАР-Медиа, 2009.- 528 с.-Библиогр.: с.524-527
2. Мескон, М.,Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]/ А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури .- М.-СПб-Киев, Изд.дом «Вильямс», 2008.- 666 с.-Библиогр.:с.660-664
3. Двойников, С.И. Менеджмент в сестринском деле [Текст]: учеб.пособие для вузов / С.И. Двойников.- Ростов-на Дону, Феникс, 2007.-512 с.-Библиогр.: с. 501-509.
4. Лидерство в сестринском деле [Текст] : учеб.пособие для вузов/ А.А. Модестов [и др.] Ростов-на Дону, Феникс, 2006.- 208 с.- Библиогр.:с.205-207.
5. Двойников, С.И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле [Текст]: учеб. пособие для вузов /С.И. Двойников, С.В. Лапик, Ю.И. Павлов. -М.: ВУНМЦ, 2005.-536 с.- Библиогр.:с.530-534

2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания для самостоятельной работы студентов представлены в приложении №2

3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Профессиональные базы данных, информационные справочные системы и электронные образовательные ресурсы:

1. Административно-управленческий портал - <http://www.aup.ru/books/i002.htm>.
2. Ассоциация консультантов по управлению (АКЭУ) - <http://akeu.ru>.
3. Госкомстат - <http://www.gks.ru/>
4. Все о менеджменте, маркетинге, рекламе - <http://www.manager.ru/>
5. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». - <http://www.mevriz.ru>.
6. Информационно-методические материалы по построению систем управления. - <http://www.betec.ru>.
7. Университетская библиотека online <http://www.biblioclub.ru>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
9. Электронная библиотечная система «Консультант студента» www.Studmedlib.ru
10. Медицинские базы данных
 - <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/> – Medline
 - <http://www.embase.com> – Embase
11. Официальные сайты Российских и зарубежных органов здравоохранения:
 - <http://www.minzdrav.ru/>- Минздрав
 - <http://www.gks.ru/> -Госкомстат
 - <http://www.mednet.ru> - ФГУ «ЦНИИОИЗ Минздрава Российской Федерации»
 - <http://www.ffoms.ru> -Федеральный фонд обязательного медицинского страхования
 - <http://www.who.int/ru/> -Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)

- <http://www.euro.who.int/ru> - европейское бюро ВОЗ
- 12. Сайт международного сообщества менеджеров. - http://www.e_executive.ru.
- 13. Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации // <http://www.rosminzdrav.ru/>;
- 14. Российское образование. Федеральный образовательный портал. // <http://www.edu.ru/>;

4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

4.1. Перечень лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office 2013:
 - Access 2013;
 - Excel 2013;
 - Outlook 2013 ;
 - PowerPoint 2013;
 - Word 2013;
 - Publisher 2013;
 - OneNote 2013.
2. Комплексные медицинские информационные системы «КМИС. Учебная версия» (редакция Standart) на базе IBM Lotus.
3. Программное обеспечение для тестирования обучающихся SUNRAV TestOfficePro

4.2. Перечень электронно-библиотечных систем (ЭБС):

1. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» (www.studmedlib.ru);
2. Консультант врача. Электронная медицинская библиотека [Электронный ресурс]. – Москва: ГЭОТАР-Медиа. – Режим доступа: www.geotar.ru;
3. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru>)

Периодические издания:

Журналы: Главная медицинская сестра, Сестринское дело, Медицинская сестра, Здравоохранение РФ, Качество медицинской помощи, Медицинская газета

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Представлены в электронной образовательной среде университета

V. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Приложение №2

VI. Научно-исследовательская работа студента

Научно-исследовательская работа студентов организована в рамках кафедрального кружка СНО. Студенты представляют реферативные сообщения, подготавливают студенческие научные работы по тематике научных исследований кафедры, доклады на итоговых студенческих конференциях. Лучшие работы публикуются в сборниках студенческих работ университета.

VII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

Представлены в Приложении № 3

**Фонды оценочных средств
для проверки уровня сформированности компетенций (части компетенций)
для промежуточной аттестации (зачет) по итогам освоения дисциплины**

ОПК-11 Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

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

1. ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ХАРАКТЕРНЫ ОРИЕНТАЦИИ

- 1) временная
- 2) инноваций
- 3) проблемно-ориентированная
- 4) преимущественно на средний и низший уровни управления
- 5) преимущественно на высший уровень управления

Правильный ответ: 2,3,5

2. ВИДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ

- 1) внутренняя координация, распределение ресурсов, организационное стратегическое предвидение, внешняя координация
- 2) организационное стратегическое предвидение, внутренняя координация, распределение ресурсов, адаптация к внешней среде
- 3) распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, коррекция структуры организации, организационное стратегическое

Правильный ответ: 3

3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НАЧИНАЕТСЯ С

- 1) выявления проблемы
- 2) постановки управленческих целей
- 3) формулировки миссии предприятия
- 4) определения лица, ответственного за принятие решений
- 5) идентификации функциональной сферы, где принимается решение

Правильный ответ: 1

4. ОСНОВНЫМИ ФОРМАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ

- 1) финансовое обеспечение
- 2) контроль за его выполнением
- 3) установление сроков для его выполнения
- 4) разработка целей, задач и методов выполнения решения
- 5) определение лиц, ответственных за выполнение решения

Правильный ответ: 1,2,3,4,5

5. К ПРИЁМАМ КОСВЕННОГО УСКОРЕНИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОТНОСЯТ

- 1) ключевой вопрос
- 2) поэтапные решения
- 3) гипотетический подход
- 4) альтернативные решения
- 5) устранение противоречий

Правильный ответ: 1,2,3,4

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

Ситуационная задача 1.

Главный врач, принимая на должность главной сестры выпускницу факультета ВСО, поставил перед ней задачу сформулировать основные цели для реформирования медицинской службы лечебного учреждения. Однако, представленные разработки не удовлетворили руководство как несоответствующие требованиям менеджмента. Например, одна из целей была сформулирована следующим образом: «Повысить зарплату среднему медицинскому персоналу лечебного учреждения». Какие требования менеджмента должны быть учтены выпускником при формулировании целей организации?

Эталон ответа:

Цели организации должны быть:

- соизмеримы с её возможностями;
- конкретными и измеримыми;
- не должны быть противоречивыми;
- привязаны к срокам достижения;
- соответствовать миссии и ценностям организации;
- обеспечивать возможности для маневра при изменении требований или возможностей.

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

Ситуационная задача 2.

Структура управления сестринскими кадрами в лечебном учреждении является линейной, двухуровневой и имеет горизонтальную форму. Нарисуйте её. Что является достоинством такой структуры? Что является недостатком такой структуры? Предложите и обоснуйте оптимальную структуру управления сестринской службой на современном этапе?

Эталон ответа:

Достоинства: 1) традиционность; 2) единство распорядительства; 3) личная ответственность за свое отделение; 4) простота коммуникаций

Недостатки: 1) несоответствие врачебной структуре управления; 2) перегрузка главной м/с; 3) противоречие принципу «7+2»; 4) отсутствие вспомогательных звеньев управления по планированию, контролю и т.д.;

Оптимизация: 1) введение 2-го уровня управления; 2) создание функциональной или линейно-функциональной структуры.

Преимущества: 1) освобождения главной м/с от решения многочисленных рутинных оперативных вопросов и освобождение ее от разработки стратегии; 2) уменьшение требований к многофункциональной подготовке главных м/с; 3) более глубокая и квалифицированная проработка управленческих решений.

ОПК-10 Способен применять организационно-управленческую и нормативную документацию в своей деятельности, реализовать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности

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

Примеры заданий в тестовой форме

Инструкция:

Вашему вниманию предлагаются задания, в которых может быть один, два, три и большее число правильных ответов. Обведите кружком номер правильного ответа:

1. ВИДАМИ КОНТРОЛЯ, ИСПОЛЪЗУЕМОГО В УПРАВЛЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ ЯВЛЯЮТСЯ

- 1) общественный контроль
- 2) комиссионный контроль
- 3) личный контроль руководителя
- 4) контроль за исполнением документов

Правильный ответ: 2,3,4

2. СТИМУЛИРОВАНИЕ – ЭТО

- 1) способ обучения поведению
- 2) передача организационной культуры
- 3) способ удовлетворения потребностей
- 4) одно из средств мотивирования людей

Правильный ответ: 4

4. КАЧЕСТВО МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ – ЭТО

- 1) степень удовлетворения потребителя медицинской помощью
- 2) полнота и своевременность выполнения мероприятий в соответствии с медико-экономическим стандартом
- 3) характеристика, отражающая степень соответствия проводимых мероприятий профессиональным стандартам или технологиям, выбранным для достижения поставленной цели

Правильный ответ: 3

5. ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ - ЭТО

1. правовой акт, издаваемый или утверждаемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий (их подразделений и служб), должностных лиц и граждан;

2. правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы;

3. документ, в котором определяются функции, права и обязанности сотрудника учреждения;

4. организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности

Правильный ответ: 4

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

Ситуационная задача 1.

При осуществлении строгого контроля качества медицинской помощи главная сестра столкнулась с негативным восприятием контролирующих мероприятий со стороны персонала. Организованная в лечебном учреждении система контроля ориентировала персонал лишь на подгонку результатов под требования организации. Каким образом можно избежать искажения результатов контроля и негативного воздействия процесса контроля на поведение медицинских работников?

Эталон ответа:

Необходимо сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Стандарты контроля должны быть напряженными, но достижимыми. Должна осуществляться двухсторонняя связь. Необходимо избегать излишнего контроля. Достижения заданных стандартов контроля должно поощряться.

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

Ситуационная задача 1.

Алина К. работает в кабинете семейного врача старшей м/с. В соответствии с утвержденными правилами каждый день в приемной должен дежурить кто-то из медицинских сестер. Сегодня очередь Алины координировать работу кабинета семейного врача. С 13.00 до 17.00 час ей предстоит проводить плановую вакцинацию детей обслуживаемого участка, но она надеется, что ей удастся выкроить время в течение дня, чтобы закончить месячный отчет, который нужно сдать сегодня к 17-00 часам. Кабинеты не должны закрываться на обеденный перерыв. С 13-00 до 14-00 у нее запланирована беседа с персоналом, работающим в кабинете. Регистратор переводит на Алину звонки, которые требуют вмешательства дежурной м/с, а также отсылает к ней пациентов, которые пришли в кабинет без предварительной записи и хотели бы получить консультацию м/с. Алина может давать поручения работнику регистратуры и техническому секретарю. Однако, следует иметь в виду, что технический секретарь, как правило, бывает очень занят, т.к. выполняет задания врача и др. сотрудников. Пока Алина работает в кабинете и пытается закончить отчет, ее отвлекают следующие факторы:

8-30 – входит врач и просит подготовить статистику по пациентам с диабетом.

9-00 – сообщают, что в приемной плачет женщина, которая только что узнала, что беременна. Кроме того, пришли 3 пациента, которые хотят получить направление в стационар по поводу болей в грудной клетке, которую они ощутили 2 недели назад.

9-30 – Алине звонит врач и просит, чтобы кто-то позвонил Семеновой из 140 квартиры 34 дома и напомнил о вакцинации ребенка.

10-00 – звонит пациент и спрашивает, что ему делать, если он потерял направление на обследование.

10-50- зубоучребуному кабинету необходимо подготовить карточки 20 пациентов, которым необходимо дальнейшее обследование и лечение.

11-45- заходит молодой человек, который говорит, что болен гепатитом. Он слышал о новом методе лечения и реабилитации, хотел бы получить дополнительную информацию. Давая ответы на эту задачу, следует иметь ввиду, что готовых рецептов для разрешения каждой конкретной проблемы не существует, поэтому Вам необходимо использовать собственный опыт и дать логическое обоснование своих решений.

1. Опишите, каким образом Вы будете реагировать на каждый их перечисленных отвлекающих факторов? Что вы будете делать в первую очередь, что можно отложить? Укажите в своих ответах, будете ли Вы делегировать свою ответственность и кому? Обоснуйте свои решения.
2. Какие внешние факторы, способствующие непродуктивному использованию времени, Вы можете назвать?
3. Какие рекомендации по управлению временем на рабочем месте вы можете дать?

Эталон ответа:

1. Подготовка статистики по диабетикам – не первоочередное дело, выбрать из компьютера данные о пациентах Алине может помочь кто-то из м/с. Однако, следует уточнить, к какому сроку должно быть выполнено данное поручение. С беременной женщиной можно поговорить самой, чтобы определить с тактикой, и если присутствует акушерка, то отправить к ней. Пациентов с болями в грудной клетке отправить на прием к семейному врачу. Попросить позвонить по поводу вакцинации можно регистратора, однако если телефон под рукой и Семенова окажется дома, быстрее это будет сделать самой. Если ее не будет дома, то поручить регистратору или техническому секретарю. По поводу потерянного направления, оптимальным будет сказать, чтобы пришел за новым, если живет недалеко и свободен, или м/с попросить занести по пути. Подготовить карточки может регистратор в течение дня. С молодым человеком можно побеседовать самой или направить к более компетентному в этой области сотруднику. Первоочередным делом в любом случае должна быть работа с пациентами.
2. Телефонные звонки. Общение с коллегами. Совещания. Недостаток информации. Неэффективная связь. Недостаток обратной связи. Отсутствие в организации четких правил, норм, процедур. Некомпетентность коллег. Неадекватное делопроизводство и архивирование. Обилие документов и чтение.
3. Необходимо противостоять отвлекающим факторам. Старайтесь расставить дела по приоритетам в соответствии с ежедневным расписанием. Учитесь решительно говорить «нет», когда не можете что-то сделать с нехваткой времени. Совершенствуйте навыки телефонной связи. Эффективно используйте время, отведенное на совещания. Заранее готовьтесь к нему, вовремя начинайте и заканчивайте совещание, следите за тем, чтобы дискуссия не выходила за рамки повестки дня. Сокращайте время на работу с документами. Не накапливайте бумаги. Не возвращайтесь к каждому документу несколько раз. Выделяйте время для работы над заданиями, требующими особой сосредоточенности. Освободите рабочий стол от вороха бумаг.

ПК-12 Готовность к организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры сестринского персонала в медицинской организации

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

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение карьеры.
2. Назовите цели и этапы профессиональной карьеры.
3. Дайте характеристику видам профессиональной карьеры.
4. Назовите правила управления профессиональной карьерой.

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

Ситуационная задача 1.

В хирургическом отделении районной больницы в связи с переходом сотрудника на пенсию появилась вакантная должность старшей медицинской сестры. Главный врач ЦРБ пригласил главную медицинскую сестру, выпускницу факультета ВСО, и поставил задачу подобрать кандидатуру на освободившуюся должность, учитывая текущую периодическую оценку сотрудников организации. Каковы должны быть действия главной медицинской сестры?

Эталон ответа.

Значительная часть требуемых данных может быть получена главной сестрой на основе обычной кадровой статистики. Образование, опыт, способности, возможности, скорость творческого роста - эти и другие сведения о работниках, претендующих на повышение, должны регулярно собираться и анализироваться кадровыми службами через листки по учету личного состава путем периодического анкетирования и интервьюирования в рамках работы по оценке персонала. Обычно оценку деловых качеств кандидатов на продвижение осуществляет администрация, однако выбор одного из нескольких кандидатов проводится аттестационными и квалификационными комиссиями в условиях достаточно широкой коллегиальности с участием представителей коллектива, профсоюзных и других организаций.

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

Ситуационная задача 1.

Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив таблицу 1.

Таблица 1.

Ранжирование характеристик карьеры работника

Характеристика	№	Характеристика	№	Характеристика	№
1. административная		6.последовательная		11.творческая	
2.головокружительная		7.профессиональная		12. успешная	
3.должностная		8.результативная		13.фантастическая	
4.захватывающая		9.стремительная		14.целенаправленная	
5.иерархическая		10.соответствующая		15.эффективная	

Эталон ответа.

1) 2; 2) 6; 3) – ; 4) 8; 5) – ; 6) – ; 7) 1; 8) – ; 9) 4; 10) 5; 11) 9; 12) 3; 13) 7; 14) 10; 15) – .

ПК-14 Способность и готовность к организации мероприятий по адаптации и стажировкам для сестринского персонала медицинской организации

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

1. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОЗНАЧАЕТ

- 1) профориентацию и адаптацию персонала
- 2) оценку кадров на рабочие места и отбор лучших из резерва
- 3) разработку методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников
- 4) создание необходимого резерва потенциальных кандидатов на все должности в организации
- 5) разработку программы для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы

Правильный ответ:5

2. ЦЕЛЮЮ ЭТАПА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ФОРМИРОВАНИИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ

- 1)профориентация и адаптация работника
- 2)вознаграждение и повышение в должности кандидата
- 3)наказание, понижение в должности и увольнение работника
- 4)создание необходимого резерва кандидатов на все должности в организации
- 5)оценка кандидатов на соответствующие должности и выбор наиболее подходящих из имеющегося резерва

Правильный ответ:4

3. НА ЭТАПЕ ПРОФОРИЕНТАЦИИ И АДАПТАЦИИ ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ

- 1)оценка и отбор лучших кандидатов из резерва
- 2)определение заработной платы работников и установление льгот
- 3)управление передвижением по службе и подготовка руководящих кадров
- 4)создание резерва потенциальных кандидатов на все должности в организации

5) введение новых работников в организацию и развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку

Правильный ответ: 5

4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВКЛЮЧАЕТ

- 1) выбор руководителя медицинского учреждения коллективом
- 2) подбор резерва на руководящие должности в здравоохранении
- 3) привлечение лиц, состоящих в резерве, к практической работе по управлению здравоохранением
- 4) повышение квалификации специалистов резерва по организации здравоохранения

Правильный ответ: 2, 3, 4

5. ОЦЕНКУ СПОСОБНОСТЕЙ КАДРОВ К ВЫПОЛНЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОВОДЯТ НА ЭТАПЕ

- 1) отбора
- 2) перераспределения
- 3) оценки трудовых ресурсов
- 4) планирования трудовых ресурсов

Правильный ответ: 1

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

Ситуационная задача 1.

Лечебное учреждение испытывает кадровый дисбаланс. Соотношение медицинских сестер и врачей составляет 1,2:1, что крайне недостаточно для обеспечения качественной медицинской помощи. Главная сестра при поступлении на работу новых медицинских сестер направляет их в первую очередь в наиболее нуждающиеся отделения с высокой производственной нагрузкой и текучестью кадров. Однако новые сотрудницы не задерживаются в больнице и увольняются.

3. Какие подходы может использовать менеджер при подборе кадров медицинских сестер?
4. В чем ошибка главной медсестры?

Эталон ответа.

1. При подборе кадров медицинских сестер менеджер может использовать 2 подхода. При первом подходе подыскивается работник, соответствующий определенным требованиям для конкретного рабочего места, выполнения конкретной роли. С этой целью менеджеру необходимо на начальном этапе подготовить описание рабочего места, на которое нужно подобрать работника, перечислить все требования к персоналу на этой должности, сформулировать квалификационную характеристику и затем подыскивать человека в соответствии с этой характеристикой. При втором подходе, более сложном, подбирается не человек к работе, а работа к человеку. Рабочее место подыскивается в соответствии с уровнем квалификации, физическими и психологическими особенностями и возможностями индивида и его запросам на определенное место в организации.

2. Главная медсестра не учитывает необходимости соотносить личностные качества сотрудника (уровень квалификации, физические и психологические особенности и возможности) и требования конкретного рабочего места. При отсутствии баланса интересов сторон сотрудники будут увольняться.

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

Ситуационная задача 1.

Анну назначили заместителем главного врача по сестринскому персоналу в городской больнице. Она видела достаточно много перспектив и возможностей развития этой организации. Для реализации задуманных перемен уверенная в себе Анна не жалела сил, инициируя все новые и новые проекты ради повышения качества сестринской помощи. Очередным ее намерением было внедрение компьютеризированных сестринских постов, поэтому всем медицинским сестрам было предписано в течение месяца овладеть соответствующей программой для работы на компьютере. На общем собрании Анна сказала: «Довольно заниматься приготовлениями, пора приступить к выполнению задуманного. Я даю вам месяц на обучение. Меня не интересует, где вы будете учиться и как, но если через месяц кто-то не будет уметь работать на компьютере, то, скорее всего, он будет уволен». Прошел месяц, второй, полгода, а медицинские сестры этого лечебного учреждения так и не освоили работу на компьютере. Более того, коллектив объединился против введения данной инновации.

Определите ошибки, совершенные Анной. Опишите, как надо было поступить Анне в описанной ситуации.

Эталон ответа. С целью преодоления сопротивления переменам Анне необходимо провести собрание с целью предоставления информации сотрудникам о предстоящих изменениях и перспективах внедрения данного проекта. Необходимо организовать обучение медицинских сестер использованию компьютерной программы.

Справка

о материально-техническом обеспечении рабочей программы дисциплины

(название дисциплины, модуля, практики)

№ п\п	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	Учебная комната (Поликлиника ТГМУ, корп.1, ком.№8)	Компьютер, мультимедийный проектор, магнитно-маркерная доска, экран, столы, стулья

*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

**Лист регистрации изменений и дополнений на _____ учебный год
в рабочую программу дисциплины (модуля, практики)**

(название дисциплины, модуля, практики)

для обучающихся _____ курса,

специальность (направление подготовки): _____

(название специальности, направления подготовки)

форма обучения: очная/очно-заочная

Изменения и дополнения в рабочую программу дисциплины рассмотрены на

заседании кафедры « _____ » _____ 20__ г. (протокол № _____)

Зав. кафедрой _____ (ФИО)

подпись

Содержание изменений и дополнений

№ п/п	Раздел, пункт, номер страницы, абзац	Старый текст	Новый текст	Комментарий