Владимирский филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Приволжский исследовательский медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ
Исполняющий обязанности директора
Владимирского филиала ФГБОУ ВО «ПИМУ»
Минздрава России
_____ Ю.В. Арсенина
«29» августа 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Название дисциплины: **МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО**

Специальность: **31.05.02 ПЕДИАТРИЯ**
(код, наименование)
Квалификация: **ВРАЧ — ПЕДИАТР**

Факультет: **ПЕДИАТРИЧЕСКИЙ**

Форма обучения: **ОЧНАЯ**

Трудоемкость дисциплины: **36 А.Ч.**

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по специальности 31.05.02 Педиатрия, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 965 от «12» августа 2020 г.

СОГЛАСОВАНО
Начальник УМО _____ И.Ю. Калашникова
(подпись)

«29» августа 2024 г.

1. Цель и задачи освоения дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы

1.1 Целью освоения дисциплины подготовка специалиста с современным мышлением, владеющего методами менеджмента, обладающего умениями и навыками лидерства и решения управленческих задач в сфере профессиональной деятельности.

Поставленная цель реализуется через участие в формировании следующих универсальных: УК-1, УК-3

Задачи дисциплины:

1. формирование организационно-управленческих знаний и навыков, необходимых в современной деятельности медицинских организаций;
2. формирование навыков лидерства при разработке и принятии решений в управленческой и деятельности, оценки эффективности их реализации в медицинских организациях;
3. формирование знаний и навыков эффективного управления всеми видами ресурсов и организации работы исполнителей в медицинских организациях;
4. формирование навыков планирования и организации управленческих мероприятий в медицинских организациях;
5. формирование знаний и навыков стратегического планирования функциональной деятельности в медицинских организациях.

В результате изучения дисциплины специалист должен:

Знать: основные функции и принципы современной практики управления в медицинской организации; особенности формирования организационной структуры и эффективных коммуникаций; особенности стратегического, тактического и оперативного планирования деятельности медицинской организации; технологии и методы принятия и реализации управленческих решений в условиях определённости, неопределенности и риска и конфликтных ситуациях; процесс и методы управления человеческими ресурсами; сущность маркетинговой деятельности медицинской организации.

Уметь: выбирать методы и технологии разработки и принятия управленческих решений в зависимости от различных условий и оценивать эффективность их реализации; работать с маркетинговой информацией; выбирать стратегические направления развития профессиональной деятельности медицинской организации; организовывать работу исполнителей; определять возможности осуществления изменений и нововведений в деятельности медицинской организации;

Владеть: опытом решения профессиональных задач в стандартных и нестандартных ситуациях, межличностного взаимодействия в профессиональной среде, принятия решений в стандартных и нестандартных профессионалных ситуациях, а также навыками организации работы коллектива,

1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относиться к блоку Б.1 «Дисциплины (Модули) часть, формируемая участниками образовательных отношений - элективные дисциплины. Изучается в 3 семестре.

Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые на уровне бакалавриата, а так же предшествующими дисциплинами: «Статистические методы анализа медико-биологических данных с элементами статистического моделирования», «История и философия науки». Для качественного усвоения дисциплины специалист должен знать, экономику, информатику, уметь пользоваться научной литературой.

2. Требования к результатам освоения дисциплины

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих

универсальных компетенций:

№ п/п	*Код компетенции*	*Содержание компетенции (или ее части)*
Универсальные компетенции (УК)		
1.	УК-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
2.	УК-3	способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

2.1 Перечень компетенций и результатов обучения в процессе освоения дисциплины

Компе-тенция (код)	*Результаты обучения*	*Виды занятий*	*Оценочные средства*
УК-1	**Знать:** основные методы критического анализа; методологию системного подхода; **Уметь:** выявлять проблемные ситуации в управленческой деятельности используя методы анализа и синтеза; осуществлять поиск решений проблемных ситуаций в профессиональной деятельности; **Владеть:** навыками критического анализа; технологиями выхода из проблемных ситуаций; навыками выработки стратегии действий; опытом реализации решений в управленческой деятельности.	Практическое занятие; самостоятельная работа	Практические задания Контрольные вопросы Доклад -презентация, Кейсы Тесты
УК-3	**Знать:** основные правила и принципы руководящей работы в профессии; основные концепции эффективного лидерства; правила и методы эффективного общения; основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; **Уметь:** планировать командную работу по осуществлению функциональной деятельности, применять на практике методы и технологии эффективного взаимодействия; организовывать сотрудников для решения профессиональных задач; **Владеть:** навыками профессионального взаимодействия для достижения поставленных целей; навыками организации работы коллектива навыками преодоления разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон;	Практическое занятие; самостоятельная работа	Практические задания Контрольные вопросы Доклад -презентация, Кейсы Тесты

3. Содержание дисциплины. Распределение трудоемкости дисциплины

3.1 Содержание дисциплины

№	*Наименование раздела*	*код компетенции*	*Содержание раздела*
1	Организационные процессы	УК-1, УК-3	Организационные структуры управления. Внутренняя и внешняя среды организации и их значение.. Функции управления. Взаимодействие человека и группы. Коммуникации в управлении. Принятие управленческих решений.. Эффективное проведение совещаний.
2	Лидерство в управлении	УК-1, УК-3	Понятия авторитета, власти, влияния, лидерства в управлении. Формы и источники власти и лидерства. Теории мотивации. Компоненты лидерства, их характеристика и выбор эффективного стиля руководства. Конфликт и его природа в организации. Типология конфликтов. Личностные и групповые особенности протекания конфликтов. Последствия конфликтов. Методы управления конфликтами.
6	Управление карьерой	УК-1, УК-3	Понятие, типологии, этапы карьеры. Современные методы самопрезентации и планирования карьеры. Диагностика карьерной компетентности. Карьерные кризисы на ранних этапах профессионализации. Современные технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала. Психолого-акмеологические составляющие карьеры. Установление делового контакта с предполагаемым работодателем. Эффективные технологии трудоустройства.

3. 2 Распределение трудоемкости дисциплины и видов учебной работы по годам

Вид учебной работы	Трудоемкость		Трудоемкость по семестрам (АЧ)		
	объем в зачетных единицах (ЗЕ)	объем в академических часах (АЧ)			3
Аудиторная работа, в том числе	0,61	22			22
Лекции (Л)	0,17	6			6
Лабораторные практикумы (ЛП)		-			-
Практические занятия (ПЗ)					
Клинические практические занятия (КПР)	0,44	16			16
Семинары (С)		-			-

Самостоятельная работа студента (СРС)	0,39	14			14
Промежуточная аттестация					
зачет/экзамен *(указать вид)*		зачет			зачет
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ	1	36			36

3.3. Разделы дисциплины, виды учебной работы и формы текущего контроля

№ п/п	№ семестра	*Наименование раздела дисциплины*	*Виды учебной работы (в АЧ)*				*Оценочные средства**
			Л	*СЗ/ПЗ*	*СРС*	*всего*	
1	5	Организационные процессы	2	5	4	11	Практические задания Доклад - презентация, Контрольные вопросы Кейсы Деловая игра Тесты
2	5	Лидерство в управлении	1	8	6	14	Практические задания Доклад - презентация, Контрольные вопросы Кейсы Тесты
3	5	Управление карьерой	1	7	2	11	Практические задания Доклад - презентация, Контрольные вопросы Тесты
		ИТОГО (всего -36 АЧ)	6	16	14	36	

3.4. Распределение лекций по семестрам

№ п/п	*Наименование тем лекций*	*Объем в АЧ*		
			3	
1.	Организационные процессы.		2	
2.	Лидерство в управлении.		2	
3	Управление карьерой		2	
	ИТОГО (всего 6- АЧ)		**6**	

3.5. Распределение тем семинарских/практических занятий по семестрам

№ п/п	*Наименование тем занятий*	*Объем в АЧ*		
		4	*5*	*6*
1.	Организационные процессы.		6	

2.	Лидерство в управлении.		6	
3.	Управление карьерой		4	
	ИТОГО (всего - 20АЧ)		**16**	

3.6. Распределение самостоятельной работы (СР) по видам

№ п/п	*Форма СР*	*Вид СР*	*Код компетенции*	*Трудоемкость, а.ч.*
	Внеаудиторная	Работа с литературными и интерактивными источниками информации	УК-1, УК-3	2
		Работа над кейсами	УК-1, УК-3	2
		Решение практических заданий	УК-1, УК-3	2
		Подготовка презентаций и докладов	УК-1, УК-3	2
		Решение тестовых заданий	УК-1, УК-3	2
		Подготовка к зачету	УК-1, УК-3	2
	ИТОГО (всего - АЧ)			**14**

4. Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины

4.1. Формы текущего контроля и промежуточной аттестации, виды оценочных средств

№ п/п	№ курса	Формы контроля	Наименование раздела дисциплины	Оценочные средства		
				Виды	Кол-во вопросов в задании	Кол-во независимых вариантов
1	2	3	4	5	6	7
1.	3	Контроль освоения темы	Организационные процессы	Практические задания Доклад -презентация, Контрольные вопросы Кейсы Деловая игра Тесты	6 7 14 2 1 13	количество независимых вариантов ограничено
2.	3	Контроль освоения темы	Лидерство в управлении	Практические задания Доклад -презентация, Контрольные вопросы Кейс Тесты	11 9 16 2 52	количество независимых вариантов ограничено
3.	3	Контроль освоения темы	Управление карьерой	Практические задания Доклад -презентация, Контрольные вопросы Кейсы	3 5 15 1	количество независимых вариантов ограничено

				Тесты	8	

4.2. Примеры оценочных средств

4.2.1. Примеры кейсовых заданий

КЕЙС 1. О креативном управлении клиникой.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Первый месяц — это энтузиазм. Все еще не наигрались и радуются. На третьем месяце наступает плато, когда идти тяжело. Единственный двигатель — собственная энергия, мотивация и личный пример. Нужен коучинг сотрудников, когда подбадриваешь, проговариваешь, обсуждаешь.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы и задания для анализа:

1. Приведите примеры проблем, с которыми столкнулся руководитель группы сети клиник.
2. Опишите, какие вопросы (2-3) в клинике необходимо было решать в первую очередь.
3. Приведите примеры 2-3управленческих решений связанных с функциями планирования, организации, координации, регулирования, мотивации, контроля и оценки.
4. Приведите примеры (2-3) стратегических, тактических и оперативных решений.
5. Приведите примеры (2-3) управленческих решений различных по полю принятия (см. классификацию управленческих решений).
6. Какая форма принятия (разработки) решений наиболее часто использовалась руководитель группы клиник стоматологической сети?
7. Приведите пример неудачных управленческих решений руководителя.
8. С какими негативными проявлениями пришлось бороться руководителю?
9. Что такое Agile? Каковы основополагающие принципы Agile-манифеста?
10. Чем инновационная система управления отличается от традиционной система управления?
11. Что такое Trello? Какие Возможности позволяет реализовать данный инструмент?
12. Каковы итоги управленческой деятельности Сергея Мельникова?

4.2.2. Примеры ситуационных задач

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

Вопросы и задания:

1. Определите за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале на каждую должность в планируемом году.
2. Перечислите преимущества и недостатки выбранных источников привлечения персонала в данной ситуации.

Задание 2. Ознакомьтесь с ситуацией. На ряде фармацевтических предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия,

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

Вопросы для обсуждения:

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

4.2.3. Примеры тем для докладов-презентаций

1. Стратегии развития медицинской организации.
2. Стратегии управления персоналом в медицинской организации
3. Стратегии продвижения медицинских товаров и услуг.
4. Формирование конкурентных преимуществ медицинской организации.
5. Маркетинговые стратегии в медицинских организациях.
6. Стратегии осуществления изменений в учреждении здравоохранения.
7. Стратегическая устойчивость медицинской организации.
8. Бизнес-планирование в медицинской организации.
9. Роль рекламы в маркетинговой деятельности.
10. Повышение конкурентоспособности медицинской организации.

4.2.4 Примеры контрольных вопросов

1. В чем заключается системный подход в работе с медицинским персоналом?
2. Что включает в себя управление кадрами в учреждениях здравоохранения?
3. Каким должен быть реальный план набора кадров?
4. Какие существуют источники поиска медицинского персонала ?
5. Каковы особенности отбора персонала в учреждениях здравоохранения?
6. Каково основное значение процесса адаптация персонала?
7. Какие существующие методы обучения превалируют в вашей организации?
8. Какие предпосылки и условия карьерного роста существуют или должны быть в вашей организации?
9. Что является основным в оценке труда главного врача, главной медицинской сестры? С чем связаны трудности оценки ее деятельности?
10. Для чего необходим резерв кадров? Каковы методы его формирования?
11. Охарактеризуйте образовательный климат в вашей организации.
12. Каковы особенности управления материальными ресурсами организации?
13. Каковы особенности управления информационными ресурсами организации?
14. Какова роль и значение заключения трудового договора с работни-ком?
15. Какова суть теоретических подходов к проблеме лидерства с позиций личных качеств руководителя (теории X,Y)?
16. В чем состоят особенности поведенческого подхода к проблеме лидер-ства (стили: авторитарный, демократический, либеральный, бюрократический)?
17. Охарактеризуйте различные концепции ситуационного лидерского поведения (модели лидерства Фидлера, Херси и Бленчарда, Хауза и Митчелла и др.
18. Каковы основные положения подхода к классификации стилей лидерст-ва с позиций доверия лидера к своим подчиненным (системы Р.Лайкерта)?

19. Какие источники власти и влияния превалируют в вашей организации?
20. Какая связь между руководством и лидерством?
21. Какое значение имеет лидерство в управлении сестринским делом? Ка-кую бы модель лидерства Вы бы хотели принять для себя?
22. Перечислите управленческие конфликты в медицинском деле, различаю-щиеся по функциям управления, и назовите их причины
23. Охарактеризуйте различные стили поведения в конфликте. Какой стиль вы наиболее часто применяете в своей деятельности?
24. Раскройте содержание основных методов предупреждения и урегулиро-вания конфликтных ситуаций.
25. Почему один и тот же стиль управления подходит на всем подразделениям организации?
26. На каких принципах формируется долгосрочная деятельность команды?
27. Какие свойства отличают эффективно работающую команду от не эффективно работающей?
28. Какие факторы наиболее часто вызывают стресс в работе вашего учре-ждения?
29. Что, по вашему мнению, способствует эффективной нейтрализации стрессов?
30. Охарактеризуйте различные стили поведения в конфликте.
31. Раскройте содержание основных методов предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций.
32. Почему один и тот же стиль управления подходит на всем подразделениям организации?
33. На каких принципах формируется долгосрочная деятельность команды?
34. Какие свойства отличают эффективно работающую команду от не эффективно работающей?
35. Какие факторы вызывают стресс?
36. Что, по вашему мнению, способствует эффективной нейтрализации стрессов?

4.2.5 Примеры тестовых заданий

1. Понятие организации правильно употреблять когда речь идет о……
а) учреждении;
б) процессе;
в) объединении;
г) все перечисленные положения верны;
2. Понятие организации …
а) группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и других условий
б) группа лиц, создавших свое предприятие
в) обособление различных видов деятельности и закрепление их за субъектами, справляющимися с ними успешно
г) все вышесказанное.
3. При системном подходе организация рассматривается как:
а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
б) развивающаяся, саморегулируемая система;
в) некая целостность, существующая для удовлетворения общественных потребностей;
г) все вышеперечисленное.
4. Виды организаций
а) формальная и неформальная;
б) комитеты и рабочие группы;
в) командная группа и рабочая группа;
г) все вышесказанное.

5. Основные признаки организации
а) психологический климат, культура, сплоченность;
б) цель, разделение труда, обособленность, культура, саморегулирование;
в) цель, сплоченность, психологическая совместимость;
г) все выказывания не верны.
6. Организационная структура, определение
а) официальные группы работников, ответственных за выполнение определенных функций;
б) совокупность контактов между людьми, основанных на должностных инструкциях, обязанности и ответственности между сотрудниками;
в) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений организации, обособившихся в результате внутреннего процесса разделения труда;
г) графическое изображение организации
7. Типы организационных структур
а) линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная;
б) матричная, угольная, функциональная, линейная;
в) линейно-функциональная, угольная, матричная;
г) штабная, поперечная, линейная, матричная.
8. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях, когда особое значение имеет скорость обновления продукции:
а) линейная;
б) матричная;
в) дивизиональная;
г) угловая;
9. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях централизованной экономики:
а) поперечная;
б) линейно-функциональная;
в) дивизиональная;
г) функциональная.
10. Выберите правильное утверждение:
а) линейный руководитель старше функционального, поэтому тол он принимает решения;
б) функциональный руководитель старше линейного, так как имен он отвечает за все что происходит в его сфере деятельности;
в) линейные и функциональные руководители работают на одном уровне, просто разделены их полномочия;
г) все зависит от ситуации.

4.3 Вопросы на зачет:

1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте. Менеджмент как наука и искусство.
2. Сущность, цели и задачи менеджмента.
3. История развития менеджмента. Классическая школа (Тейлор, Файоль). Школа человеческих отношений.
4. Модели менеджмента - японская и американская.
5. Особенности российского менеджмента.
6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Функции менеджмента. Цикл менеджмента.
8. Дивизиональная структура управления, виды, характеристика, условия эффективного применения.
9. Линейно-функциональная структура управления, условия эффективного применения.
10. Линейная структура управления, условия эффективного применения.
11. Матричная структура управления, условия эффективного применения.

12. Формальные и неформальные группы в организации.
13. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. Пирамида уровней управления.
14. Понятие полномочий и их делегирование.
15. Составные части и правила эффективной коммуникации.
16. Виды планов перспективные и стратегические, бизнес-план. Особенности текущих планов.
17. Мотивация: понятия и виды.
18. Содержательные концепции мотивации.
19. Процессный подход к мотивации.
20. Концепция А. Маслоу. Первичные и вторичные потребности.
21. Понятие и принципы контроля.
22. Виды, этапы процесса контроля.
23. Экономические и административные методы управления
24. Психологические и социальные методы управления
25. Конфликты в системе управления. Виды и причины конфликтов.
26. Методы выхода из конфликтных ситуаций.
27. Методы принятия решений.
28. Сущность и принципы самоменеджмента.
29. . Понятие власти. Типы и характеристика власти и влияния.
30. Стили руководства.
31. Требования к решениям и их классификация.
32. Этапы принятия решений.
33. Методы принятия решений.
34. Конфликт как процесс. Виды конфликтов.
35. Характеристика традиционных теорий лидерства.
36. Характеристика новых подходов к лидерству.
37. Понятия контроля в организации. Виды осуществления контроля.
38. Понятие организационной культуры, ее функции и виды.
39. Понятие, типологии, этапы карьеры.
40. Современные методы самопрезентации и планирования карьеры.
41. Диагностика карьерной компетентности.
42. Карьерные кризисы на ранних этапах профессионализации.
43. Современные технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала.
44. Психолого-акмеологические составляющие карьеры.
45. Установление делового контакта с предполагаемым работодателем.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (печатные, электронные издания, интернет и другие сетевые ресурсы)

5.1. Перечень основной литературы

№ п/п	*Наименование согласно библиографическим требованиям*	*Количество экземпляров*	
		На кафедре	*В библиотеке*
1.	Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 764	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/430971	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/430971

	с. — (Специалист). — ISBN 978-5-534-10638-1.		
2.	Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06900-6.	— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/473666—	— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/473666—
3	Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 316 с. — (Высшее образование)	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/507997	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/507997

5.2 Дополнительная литература:

№ п/п	*Наименование согласно библиографическим требованиям*	*Количество экземпляров*	
		На кафедре	*В библиотеке*
1.	Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4.	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449880	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449880
	Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:

	вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/453560	https://urait.ru/bcode/453560	https://urait.ru/bcode/453560
2.	Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1. Кадровая политика : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02242-1. —	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452979	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452979
3	Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2. Кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02239-1. —	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452977	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452977
4	Трофимова, Е. О. Маркетинг в фармации: методология исследований фармацевтического рынка : учебное пособие для вузов / Е. О. Трофимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12881-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. —	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448496 (дата обращения: 30.10.2020).	Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — — URL: https://urait.ru/bcode/448496 (дата обращения: 30.10.2020).

	URL: https://urait.ru/bcode/448496 (дата обращения: 30.10.2020).		
5	Елисеева, Л. Я. Педагогика и психология планирования карьеры : учебное пособие для вузов / Л. Я. Елисеева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09493-0. —	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493123	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493123
6	Журнал «Менеджер здравоохранения»		Официальный сайт

5.3. Электронные образовательные ресурсы, используемые в процессе преподавания дисциплины

5.3.1. Внутренняя электронная библиотечная система университета (ВЭБС)

№ п/п	*Наименование электронного ресурса*	*Краткая характеристика (контент)*	*Условия доступа*	*Количество пользователей*
1.	Внутренняя электронная библиотечная система (ВЭБС)	Труды профессорско-преподавательского состава академии: учебники и учебные пособия, монографии, сборники научных трудов, научные статьи, диссертации, авторефераты диссертаций, патенты.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено

Доступы, приобретенные университетом

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Количество пользователей
1.	Электронная база данных «Консультант студента»	Учебная литература + дополнительные материалы (аудио-, видео-, интерактивные материалы, тестовые задания) для высшего медицинского и фармацевтического образования. Издания, структурированы по специальностям и дисциплинам в соответствии с действующими ФГОС ВПО.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Ограничено (500 карт индивидуального доступа – до 31.12.2020) Есть свободные карты
2.	Электронная	Учебная и научная	с любого	Не ограничено –

	библиотечная система «Букап»	медицинская литература российских издательств, в т.ч. переводы зарубежных изданий.	компьютера, находящегося в сети Интернет по логину и паролю, с компьютеров академии. Для чтения доступны издания, на которые оформлена подписка.	до 31.12.2020
3.	Электронная медицинская библиотека «Консультант врача»	Национальные руководства по всем направлениям медицины, клинические рекомендации, учебные пособия, монографии, атласы, фармацевтические справочники, аудио- и видеоматериалы, МКБ-10 и АТХ, последние публикации в зарубежных журналах с краткими аннотациями на русском языке.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Ограничено (50 доступов) – до 31.12.2020)
4.	Зарубежная электронная база данных «ClinicalKey»	Платформа онлайн поиска медицинской информации и доступа к медицинским ресурсам издательства Elsevier. Включает коллекцию полнотекстовых (книги, периодические издания, клинические обзоры и рекомендации) и мультимедийных материалов.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Ограничено (100 доступов) – до 31.12.2020
5.	Отечественные электронные периодические издания	Периодические издания медицинской тематики и по вопросам высшей школы	- с компьютеров академии на платформе электронной библиотеки eLIBRARY.RU -журналы изд-ва «Медиасфера» -с компьютеров библиотеки или предоставляются библиотекой по заявке пользователя	Не ограничено – до 31.12.2020

Ресурсы открытого доступа (указаны основные)

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа
1	Федеральная электронная медицинская библиотека (ФЭМБ)	Включает электронные аналоги печатных изданий и оригинальные электронные издания, не имеющие аналогов, зафиксированных на иных носителях (диссертации, авторефераты, книги, журналы и т.д.).	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты научных статей и публикаций.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет.
3.	Научная электронная библиотека открытого доступа КиберЛенинка	Полные тексты научных статей с аннотациями, публикуемые в научных журналах России и ближнего зарубежья.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет
4.	Российская государственная библиотека (РГБ)	Авторефераты, для которых имеются авторские договоры с разрешением на их открытую публикацию	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет
5.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	Федеральное и региональное законодательство, судебная практика, финансовые консультации, комментарии законодательства и др.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет

5.3.4 Электронные версии журналов:

1. «Русский медицинский журнал» - http://www.rmj.ru
2. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы
3. Здравоохранение как отрасль экономики — http://www.medlinks.ru/sections.php?artid=3088&op=viewarticle
4. Развитие инновационной инфраструктуры здравоохранения — http://www.medlinks.ru/sections.php?op=viewarticle&artid=3039
5. Ресурсы современной системы здравоохранения. Социологический анализ — http://www.ibl.ru/konf/041208/64.html

6. Существующие стратегии эффективного использования ресурсов здравоохранения — http://www.medlinks.ru/sections.php?artid=3090&op= viewarticle
7. Стратегии развития здравоохранения, реализуемые в мире — http://vestnik.mednet.ru/content/view/278/lang,ru/
8. http://eup.ru/ Лучшие электронные библиотеки и коллекции рефератов, статей, научных работ
9. http://www.aup.ru/ Книги по всем экономическим дисциплинам на русском языке. Возможно сохранение html-версии на компьютере
10. Портал по менеджменту, маркетингу и рекламе, финансам, инвестициям, управлению персоналом, экономической теории. Бесплатные библиотеки по каждому разделу, форумы, Интернет-магазин
11. http://ecsocman.edu.ru/ Библиотека экономической литературы Научные учреждения и государственные структуры
12. http://www.cefir.ru/projects.html ЦЭФИР - центр экономических и финансовых исследований
13. http://www.minfin.ru/ Министерство финансов РФ
14. http://www.nalog.ru/ Министерство по налогам и сборам РФ

Статистика и факты

12. http://www.economist.com/country Данные о современном состоянии и проблемах стран мира
13. http://www.stat.hse.ru/ Статистический портал Высшей Школы Экономики. Самые свежие статистические данные, макроэкономические показатели России.
14. http://www.gks.ru/ Госкомстат России
15. http://www.beafnd.org/ Фонд Бюро Экономического Анализа

5.4. Образовательные технологии в интерактивной форме, используемые в процессе преподавания дисциплины

№ п/п	*Наименование раздела*	*Формы занятий с использованием активных и интерактивных образовательных технологий*	*Трудоемкость (АЧ)*
4	Организационные процессы	Работа в малых группах Решение ситуационных задач,	2
5	Лидерство в управлении	Решение ситуационных задач, анкетирование	2
6	Управление карьерой	Метод проектов, обсуждение	2

Примеры образовательных технологий в интерактивной форме:

Управленческая решетка Блейка и Мутон

На смену «одномерным» стилям управления в настоящее время пришли «многомерные». Для успешной деятельности организации уже недостаточно только каких-то определенных отношений между руководителем и его подчиненными, есть еще множество различных обстоятельств, которые также должны приниматься во внимание.

Первой среди «многомерных» стилей управления стала «управленческая решетка», разработанная американскими специалистами в теории менеджмента Робертом Блейком и Джейн Мутон. Управленческая решетка — это своего рода теоретическая матрица, которая определяет методы управления, используемые руководителями всех уровней с целью урегулирования внутригрупповых взаимодействий. Данная «решетка» позволяет подобрать наиболее эффективные для деятельности организации приемы и методы управленческого

влияния.

Управленческая решетка представляет из себя достаточно наглядную схему, состоящую из 81 квадрата: 9 вертикальных столбцов и 9 горизонтальных. По вертикальной оси управленческой решетки происходит ранжирование «заботы о человеке», а по горизонтальной — «заботы о производстве». Стиль управления определяется по обоим данным критериям.

Тест "Управленческая решетка Блейка и Мутон"

Инструкция. Ниже приведен список утверждений для оценки Вашего стиля лидерства. Прочитайте каждый вопрос внимательно, затем, используя приведенную ниже шкалу, определите, насколько данное утверждение характерно для Вас. Отвечайте искренне для получения более точных результатов.

никогда		иногда		всегда
0	1	2	3	4	5

Вопросы

№	Балл	Утверждения
1	____	Я побуждаю свою команду участвовать в принятии решений, когда это нужно и стараюсь дать воплощение их идеям и предложениям.
2	____	Нет ничего более важного, чем достижение поставленных целей.
3	____	Я постоянно контролирую процесс выполнения поставленных задач, чтобы быть уверенным, что задачи будут решены к поставленному сроку.
4	____	Мне нравится помогать и направлять сотрудников, выполняющих новые для них задания.
5	____	Мне нравится решать новые интересные стимулирующие задачи
6	____	Я побуждаю своих подчиненных проявлять творческую активность в своей работе.
7	____	Рассматривая, как должно быть выполнено сложное комплексное задание, я уделяю внимание каждой детали.
8	____	Я могу одновременно решать несколько задач, для меня это не сложно.
9	____	Мне нравится читать статьи, книги, журналы о менеджменте, лидерстве, психологии и затем практически реализовывать новые идеи.
10	____	Я не боюсь испортить хорошие отношения с людьми, когда вынужден критиковать и исправлять их ошибки
11	____	Я умею эффективно управлять своим временем.
12	____	Мне нравится объяснять моим подчиненным детали сложного проекта, над которым мы работаем.
13	____	Работая над большим проектом, я всегда разбиваю его на несколько небольших задач, объединенных в одну цепь.
14	____	Нет ничего более важного, чем создание хорошей команды.
15	____	Мне нравится анализировать возникшие проблемы.

16 ____ Каждый сотрудник – это личность, требующая уважения.

17 ____ Я привык консультировать своих подчиненных, чтобы дать им более полное представление о предмете, определить их линию действий и повысить их производительность.

18 ____ Мне нравится читать профессиональные статьи, книги и журналы о новых методах, чтобы затем использовать то новое, чему я научился.

Подсчет очков:
После заполнения опросника впишите результаты:
ЛЮДИ - Вопросы:1,4,6,9,10,12,14,16,17. Всего ____x 0,2 = ____
ЗАДАЧИ - Вопросы:2,3,5,7,8,11,13,15,18. Всего ____x 0,2 = ____

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Учебные аудитории для проведения учебных занятий по дисциплине-оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.