

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Алтайский филиал

Кафедра государственного и муниципального управления

Согласовано

Министр здравоохранения Алтайского края

Д.В. Попов

  
(подпись)  
«21» 2024 г.



Директор филиала

И.А. Панарин

  
(подпись)  
«21» 2024 г.



УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом Алтайского филиала

РАНХиГС

Протокол от «21» февраля 2024 г. № 6

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

**повышения квалификации**

**Управление и экономика медицинской организации в современных условиях**

Барнаул, 2024 г.

Разработчик:  
канд. социол. наук, доцент,  
заведующий кафедрой  
государственного и  
муниципального  
управления Алтайского  
филиала РАНХиГС

  
(подпись)

Н.П. Гончарова

Руководитель программы:  
канд. социол. наук, доцент,  
заведующий кафедрой  
государственного и  
муниципального  
управления Алтайского  
филиала РАНХиГС

  
(подпись)

Н.П. Гончарова

Разработчик-работодатель:  
заместитель министра  
здравоохранения  
Алтайского края  
начальник сектора труда и  
зарботной платы планово-  
финансового отдела  
Министерства  
здравоохранения  
Алтайского края

  
(подпись)

Д.Е. Борисова

  
(подпись)

И.Н. Емельченков

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета Алтайского филиала РАНХиГС «21» февраля 2024 г. № 6.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы .....	4
1.1. Цель реализации программы .....	4
1.2. Нормативная правовая база .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	5
1.4. Категория слушателей .....	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения .....	9
1.6. Период обучения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2.Содержание программы.....	10
2.1. Календарный учебный график .....	10
2.2. Учебный план .....	11
2.3. Содержание программы по модулям/дисциплинам .....	14
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	21
3.1. Кадровое обеспечение .....	21
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы..	42
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	42
4. Оценка качества освоения программы .....	130

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель реализации программы**

Цель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации – подготовка квалифицированных кадров в области управления и экономики для медицинских организаций, формирование и совершенствование у них управленческих и экономических компетенций в сфере здравоохранения.

Программа предназначена для руководителей и заместителей руководителей медицинских организаций, руководителей и специалистов экономических подразделений медицинских организаций, для лиц, включенных в кадровый резерв Министерства здравоохранения Алтайского края.

### **1.2. Нормативная правовая база**

Программа повышения квалификации «Управление и экономика медицинской организации в современных условиях» в рамках дополнительного профессионального образования сформирована в соответствии с требованиями следующих нормативных правовых актов:

1. Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 01 июля 2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный постановлением Правительства РФ от 12 мая 2012 г. № 473.

4. Приказ ректора РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.01 «Экономика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. N 939.

7. Федеральный закон № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе в Российской Федерации».

8. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_219036/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/)

9. Профессиональный стандарт 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 г. N 431н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 17 августа 2020 года, регистрационный N 59295) (далее – ПС 08.041).

10. Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом»,

утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 апреля 2022 года, регистрационный N 68136) (далее – ПС 07.003).

11. Профессиональный стандарт 08.043 «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. N 161н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29 апреля 2021 года, регистрационный N 1437) (далее – ПС 08.043).

12. Профессиональный стандарт 08.024 «Эксперт в сфере закупок», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 сентября 2015 г. N 626н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 9 октября 2015 года, регистрационный номер N 552) (далее – ПС 08.024).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник программы в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (ПК) (таблица 1).

#### Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ПК-1 – Способен разрабатывать, обосновывать и принимать стратегические управленческие решения, в том числе, в кризисных ситуациях	Знает различные методы планирования организации деятельности, методы принятия управленческих решений	Умеет применять адекватные инструментальные региональные управления и принятия управленческих решений	Владеет навыками определения приоритетов, постановки целей и задач профессиональной деятельности, определения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
	ОПК-1 – Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	Знает этические требования к служебному поведению	Умеет выбирать стратегию управления коллективом, осуществлять организационные взаимодействия в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению	Владеет основными методиками осуществления межличностного, группового и организационного взаимодействия
	ОПК-2 – Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать	Знает правила и принципы стратегического планирования, принципы разработки управленческих решений	Умеет осуществлять поиск и анализ информации, требуемой для разработки управленческих решений и контроля качества управленческих	Владеет навыками осуществления контрольно-надзорной деятельности за исполнением управленческих решений на основе риск-

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
	осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода		решений	ориентированного подхода
ВД 2. Финансовая	ОПК-4 – Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Знает нормативную базу финансового обеспечения учреждений здравоохранения; классификацию медучреждений	Умеет грамотно применять нормативно-правовые акты (Письмо Минздрава России от 13.01.2022 N 11-7/И/2-275 «О формировании и экономическом обосновании территориальных программ государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2022 - 2024 годы»)	Владеет навыками распределения финансирования по видам медицинской помощи, отдельным услугам
ВД 3. Расчетно-экономическая	ОПК-4 – Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Знает методы планирования; структуру плана ФХД	Умеет составлять план ФХД	Владеет навыками оценки плана ФХД на основе доведенного госзадания
ВД 4. Организационно-регулирующая	ПК-7 – Способен к применению законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе к осуществлению подготовки проектов нормативных правовых актов и их технико-экономическому обоснованию	Знает нормы права, параметры качества управленческих решений в социальной сфере	Умеет осуществлять поиск и анализ информации, требуемой для правовой оценки процессов в социальной сфере	Владеет навыками определения параметров качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры
С. Управление и контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства (ПС 08.041)	С/01.7 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства С/02.7 Координация участников проекта государственно-частного партнерства С/03.7 Контроль и мониторинг реализации проекта государственно-частного партнерства	Знает этапы разработки и реализации проекта государственно-частного партнерства; методы командообразования; методы контроля и мониторинга проекта государственно-частного партнерства	Умеет инициировать проект государственно-частного партнерства; координировать участников проекта государственно-частного партнерства; осуществлять контроль реализации проекта государственно-частного партнерства	Разрабатывает план проекта государственно-частного партнерства; формирует команду проекта государственно-частного партнерства и координирует ход реализации проекта государственно-частного партнерства; проводит

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
				мониторинг реализации проекта государственно-частного партнерства
Н. Стратегическое управление персоналом (ПС 07.003)	Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом	Знает нормативные правовые акты, регулирующие систему стратегического управления персоналом	Умеет разрабатывать систему стратегического управления персоналом	Реализует систему стратегического управления персоналом
А. Экономический анализ деятельности организации (ПС 08.043)	А/01.6 Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации А/02.6 Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	Знает нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации; методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений	Умеет применять информационные технологии для обработки экономических данных; оптимально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы организации; выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами; выполнять расчеты экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов	Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для оказания медпомощи; проводит экономический анализ хозяйственной деятельности организации

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
А. Консультирование в сфере закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд (ПС 08.024)	А/01.6 Мониторинг рынка предмета закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд (А/01.6*)	Знает основные требования законодательства РФ и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере закупок; экономические основы и особенности ценообразования на рынке по направлениям; Особенности составления закупочной документации; Порядок установления ценообразующих факторов и выявления качественных характеристик, влияющих на стоимость товаров, работ, услуг (по направлениям)	Умеет определять ценообразующие параметры товаров, работ, услуг	Владеет навыками выявления ценообразующих параметров товаров, работ, услуг
<b>УК – универсальные компетенции (формируются и совершенствуются)</b>				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Знает основные требования законодательства РФ, регулирующие деятельность медорганизаций; функции управления; основы проектного управления (технология разработки и оценку эффективности проекта, виды проектов); жизненный цикл проекта; способы эффективной организации производственных процессов	Умеет собирать и анализировать информацию, необходимую для разработки проектов; определять цели, предметную область и структуру проекта; составлять организационно-технологическую модель проекта; умеет применять методы принятия управленческих решений	Владеет навыками применения способов разработки планов проектов и нахождения критического пути; оценки эффективности проекта; презентации проекта	
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знает технологии руководства проектами	Умеет распределять задачи между членами команды проекта	Владеет навыками оценки эффективности работы команды;	

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
		(распределение ролей, границы полномочий при принятии решений; ответственность и подотчетность)		методами управления конфликтами

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Срок освоения программы – **258** академических часов. Контактная работа – **182 часа** (36 часов – лекции, 102 часа – практические занятия, 40 часов – контактная самостоятельная работа, 4 часа – итоговая аттестация). Самостоятельная работа слушателей – **76 часов**.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Весь период обучения, включая контактную работу и самостоятельную работу, предусматривает 11 недель.

Время проведения занятий во временном периоде с 8:00 до 18:10.

#### 1.7. Документ о квалификации

При успешном освоении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление и экономика медицинской организации в современных условиях» каждому слушателю выдается удостоверение о повышении квалификации в виде электронного документа.

## 2.Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

#### Календарный учебный график

Таблица 2

Период обучения – 11 недель												
1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.	7 нед.	8 нед.	9 нед.	10 нед.	11 нед.		
УЗ/КСР	СРС	СРС	УЗ/КСР	СРС	СРС	СРС	УЗ/КСР	СРС	СРС	УЗ/КСР/ИА		

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

КСР – контактная самостоятельная работа;

СРС – самостоятельная работа слушателя;

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 3

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час					Самостоятельная работа, час	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация	Код компетенции
			В том числе						В том числе									
			Всего	Лекции/ в интерактивной	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час		Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
<b>1</b>	<b>Модуль «Проектная деятельность»</b>													<b>Т</b>	<b>З</b>			
1.1	Основы проектного управления	6	4	4			2							О, Э			УК-2 С/01.7	
1.2	Содержание проекта	6	4	2		2	2							Д, ГП			УК-3 С/01.7 С/02.7	
1.3	Презентация проекта	6	4			4	2							Д, ГП			УК-3 С/01.7 С/03.7	
<b>2</b>	<b>Модуль «Экономические аспекты деятельности в сфере здравоохранения и их правовое регулирование»</b>													<b>Т</b>	<b>З</b>			
2.1	Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования	14	10	2		8	4							О, КС, ПЗ			ОПК-4 А/02.6	
2.2	Управление государственными закупками в медицинских организациях	12	8	2		6	4							О, ПЗ			ОПК-4 А/02.6	
2.3	Оценка эффективности деятельности медицинской организации	6	4			4	2							О, КС			А/01.6*	
2.4	Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт	12	8	2		6	4							О, ПЗ			А/01.6	

2.5	Трудовое законодательство РФ	10	6	2		4	4										О, К, ПЗ			УК-2
<b>3</b>	<b>Модуль «Менеджмент в здравоохранении»</b>																Т	3		
3.1	Функции управления в практике медицинской организации. Методы принятия управленческих решений	12	8	4		4	4										О, Д, К			ОПК-1
3.2	Тайм-менеджмент	8	4			4	4										О, Д, К			ПК-1
3.3	Управление конфликтами	12	8	2		6	4										О, К			ОПК-1
3.4	Управление изменениями	8	4	2		2	4										О, Э			ПК-1
3.5	Бережливое производство	30	30	2		28											О			ОПК-2
<b>4</b>	<b>Модуль «Организационные и правовые основы деятельности в сфере здравоохранения»</b>																Т	3		
4.1	Правовые основы деятельности медицинских организаций	8	4	2		2	4										Д, К			ПК-7 ОПК-2
4.2	Штатное расписание	8	4	2		2	4										О, Д, К			ПК-7 ОПК-2
4.3	Юридическая защищенность врача	6	2			2	4										О, Д, К			ПК-7 ОПК-2
4.4	Организационная культура	6	2			2	4										О, Д, К			ОПК-1
<b>5</b>	<b>Модуль «Управление человеческими ресурсами и персональный менеджмент руководителя»</b>																Т	3		
5.1	Психология личности современного руководителя	8	4	2		2	4										О, Д, К, ПЗ			ОПК-1
5.2	Коммуникативная компетентность руководителя	8	4	2		2	4										О, К			ОПК-1
5.3	Формирование кадрового состава. Развитие персонала	10	6	2		4	4										О, К, ПЗ			ПК-1 ОПК-1 Н/01.7 Н/02.7

5.4	Адаптация персонала. Мотивация персонала	10	6	2		4		4									<b>О, К, ПЗ</b>		<b>ОПК-1 Н/01.7 Н/02.7</b>
5.5	Обратная связь	8	4			4		4									<b>О, К</b>		<b>ОПК-1</b>
<b>6</b>	<b>Разработка проекта</b>	40	40					40										<b>ИА</b>	
6.1	Разработка проекта																		
	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>4</b>	<b>4</b>															<b>ГП</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>258</b>	<b>182</b>	<b>36</b>		<b>102</b>		<b>40</b>		<b>76</b>									

### 2.3. Содержание программы по модулям/дисциплинам

#### Содержание программы по модулям/дисциплинам

Таблица 4

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>1. Модуль «Проектная деятельность»</b>	
<b>1.1 Основы проектного управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Введение в проектную деятельность. Терминологический аппарат проектной деятельности. Стандарты в управлении проектами.</li> <li>– Сущность проектного управления: характеристики проекта как объекта управления, типы проектов, инструменты, применяемые в проектном управлении.</li> <li>– Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения. Сравнение проектного и традиционного менеджмента.</li> <li>– Системный подход в управлении проектами.</li> <li>– Классификация проектов.</li> <li>– Задачи управления проектами и характеристика элементов.</li> <li>– Проектные команды их особенности. Принципы командообразования (формирование целей, командное выполнение задачи, индивидуальная ответственность перед командой, стимуляция, профессиональный рост, креативность, продуктивность). Этапы формирования команды.</li> </ul>
<b>1.2 Содержание проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Характеристика проекта. Содержание проекта. Этапы разработки проекта. Процессы инициации проекта, планирования проекта, исполнения проекта, мониторинга и управления проектом, завершения проекта.</li> <li>– Устав проекта: актуальность, цели и показатели проекта, задачи проекта, ожидаемые результаты проекта, бюджет и сроки, ключевые участники, допущения и ограничения.</li> <li>– Назначение ответственных лиц.</li> <li>– Управление исполнением проекта.</li> <li>– Управление работами проекта.</li> <li>– Управление изменениями проекта.</li> <li>– Управление качеством проекта.</li> <li>– Управление рисками проекта.</li> <li>– Управление завершением проекта.</li> <li>– Медицинское задание по проекту, пакет документов для подачи заявки на финансирование проекта.</li> </ul>

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>1.3 Презентация проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выбор способа представления информации о проекте с помощью технических средств, визуальных образов.</li> <li>– Значение «впечатления» от презентации проекта.</li> <li>– Специфика разработки презентации с точки зрения «заказчика» и «исполнителя».</li> <li>– Элементы анализа для разработки презентации проекта (анализ аудитории, структурирование информации, разработка демонстрационного материала, составление плана, создание текста и т.д.).</li> <li>– Разработка визуального предоставления проекта и пояснительной записки.</li> <li>– Подготовка материала к возможным «вопросам и ответам».</li> </ul>
<b>2. Модуль «Экономические аспекты деятельности в сфере здравоохранения и их правовое регулирование»</b>	
<b>2.1 Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разграничение бюджетных полномочий между уровнями государственной власти и местного самоуправления.</li> <li>– Структура расходов на здравоохранение по уровням и бюджетам бюджетной системы.</li> <li>– Финансовое обеспечение базовой программы государственных гарантий.</li> <li>– Структура бюджета территориального фонда ОМС. Основные направления расходов нормированного страхового запаса территориального фонда ОМС.</li> <li>– Финансовое обеспечение государственного (муниципального) задания учреждений здравоохранения.</li> <li>– Бюджетные обязательства.</li> <li>– Доходы от иной приносящей доход деятельности в здравоохранении: классификация, принципы окупаемости.</li> <li>– Субсидии.</li> <li>– Ответственность за нецелевое и неэффективное использование субсидий.</li> <li>– Классификация видов и методов планирования: балансовый метод, нормативный метод, программно-целевой метод.</li> <li>– Калькуляция затрат медицинской организации. Структура плана финансово-хозяйственной деятельности.</li> <li>– Формирование плана финансово-хозяйственной деятельности. Обоснование потребности в финансовых ресурсах по отдельным видам расходов: планирование фонда оплаты труда (формирование штатного расписания и организационной структуры учреждения, формирование потребности в трудовых ресурсах).</li> <li>– Определение потребности в материально-технических ресурсах.</li> </ul>

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<p><b>2.2 Управление государственными закупками в медицинских организациях</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основы нормативно-правового регулирования закупочной деятельности в рамках федеральных законов 44-ФЗ и 223-ФЗ.</li> <li>– Нормативно-правовое регулирование закупок медицинских изделий и лекарственных препаратов в условиях санкций и периода мобилизации. Антикризисные меры в условиях санкционного режима.</li> <li>– Ужесточение законодательства для руководителей бюджетных учреждений, контрактной службы Заказчика, членов комиссий за непринятие мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов в сфере закупок.</li> <li>– Организация работы контрактной службы в учреждениях здравоохранения. Локальные нормативно-правовые акты по организации закупочной деятельности.</li> <li>– Виды и отличительные особенности конкурентных и неконкурентных закупочных процедур. Закупки малого объема.</li> <li>– Составление заявки, соответствующей стандартам лечения и подходящей к своей медицинской организации.</li> <li>– Правильное взаимодействие контрактной службы, бухгалтерии, экономического отдела. Регламенты взаимодействия между службами.</li> <li>– Особенности и проблемные вопросы закупок лекарственных препаратов.</li> <li>– Организация совместных торгов для обеспечения нужд учреждений здравоохранения.</li> <li>– Предварительный и последующий ведомственный финансовый контроль закупочной деятельности.</li> <li>– Ответственность за нарушения законодательства о контрактной системе.</li> <li>– Прямые и косвенные закупки. Совместные закупки.</li> </ul>
<p><b>2.3 Оценка эффективности деятельности медицинской организации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка эффективности деятельности медицинской организации (критерии).</li> <li>– Медицинская, социальная и экономическая эффективность здравоохранения.</li> <li>– Применение Рекомендаций по оценке эффективности деятельности медицинских организаций на основе критериев доступности и качества медицинской помощи.</li> <li>– Применение Методических рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников.</li> </ul>
<p><b>2.4 Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация оплаты труда работников медицинских организаций.</li> <li>– Нормы труда: нормы времени, нагрузки (обслуживания), численности.</li> <li>– Методы и способы нормирования труда. Документы, регламентирующие организацию нормирования труда в здравоохранении (федерального и отраслевого уровня).</li> <li>– Стимулирующие выплаты. Прозрачность.</li> <li>– Эффективный контракт.</li> <li>– Показатели и критерии оценки эффективности деятельности персонала. Индивидуальные и коллективные показатели. Проблемы применения.</li> </ul>

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>2.5 Трудовое законодательство РФ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Характеристика трудового законодательства России, источники трудового права.</li> <li>– Особенности регулирования труда медицинских работников.</li> <li>– Специфика рабочего времени и времени отдыха медицинских работников.</li> <li>– Совместительство и совмещение профессий (должностей).</li> <li>– Ненормированный рабочий день.</li> </ul>
<b>3. Модуль «Менеджмент в здравоохранении»</b>	
<b>3.1 Функции управления в практике медицинской организации. Методы принятия управленческих решений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирование как функция менеджмента. Виды планов. Методы разработки планов. Стратегическое планирование и тактическое планирование.</li> <li>– Виды целей. Методы постановки целей. Принцип построения. Этапы процесса. Постановка задач персоналу.</li> <li>– Делегирование как функция менеджмента. Виды полномочий и методы их передачи. Практическое применение концепции делегирования. Препятствия процесса делегирования. Алгоритм делегирования. Правила делегирования. Основы эффективности делегирования. Неэффективное делегирование.</li> <li>– Контроль как функция менеджмента. Виды контроля и их применение. Разные способы контроля для разных сотрудников. Временная целесообразность. Этапы контроля. Инструменты контроля. Основные характеристики эффективной системы контроля. Эмоциональная и рациональная составляющие контроля.</li> <li>– Анализ и диагностика проблемной ситуации как исходный пункт процесса разработки решений. Методы анализа и диагностики проблемной ситуации. Стратегические управленческие решения: понятие, сущность, особенности. Методы разработки стратегических управленческих решений.</li> <li>– Факторы, влияющие на принятие решений.</li> <li>– Описательные модели принятия решений.</li> <li>– Индивидуальные и групповые решения. Феномен группового решения.</li> <li>– Лидерство в принятии решений. Авторитарный и демократический стиль.</li> </ul>
<b>3.2 Тайм-менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система управления временем.</li> <li>– Индивидуальный фонд времени и фонд времени организации (подразделения).</li> <li>– Матрица приоритетов.</li> <li>– Понятие результативности. Прокрастинация.</li> <li>– Методы самомотивации.</li> <li>– Личная продуктивность.</li> </ul>

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>3.3 Управление конфликтами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сущность и структура конфликта.</li> <li>– Источники конфликтов в организации, причины и последствия конфликтов.</li> <li>– Основные стратегии поведения в конфликте.</li> <li>– Методы управления конфликтами. Методы, стили и модели разрешения конфликта.</li> <li>– Предупреждение и стимулирование конфликта.</li> <li>– Регулирование конфликта.</li> <li>– Сложность в решении конфликтов – когда и какую позицию лучше выбрать. Приемлемость позиции «сверху», или «на равных».</li> </ul>
<b>3.4 Управление изменениями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Понятие и сущность организационных изменений. Стадии изменений.</li> <li>– Организационное развитие. Этапы организационных изменений.</li> <li>– Традиционные и новые объекты организационных изменений.</li> <li>– Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.</li> <li>– Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.</li> <li>– Методы диагностики и анализа изменений в организации.</li> <li>– Сопротивление изменениям.</li> <li>– Проектирование организационных изменений.</li> <li>– Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений.</li> </ul>
<b>3.5 Бережливое производство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Введение в бережливое производство. Понятие производственной системы.</li> <li>– Управление потоками создания потребительской ценности.</li> <li>– Создание высокопроизводительных рабочих мест.</li> <li>– Система встроенного качества и стандартизированная работа.</li> <li>– Менеджмент оборудования. Быстрая переналадка.</li> <li>– Система «точно вовремя».</li> <li>– Безопасный и экологичный труд.</li> <li>– Взаимное доверие и уважение.</li> <li>– Инструменты выявления и решения проблем.</li> <li>– Непрерывное совершенствование.</li> </ul>
<b>4. Модуль «Организационные и правовые основы деятельности в сфере здравоохранения»</b>	
<b>4.1 Правовые основы деятельности медицинских организаций</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организационно-правовое регулирование деятельности учреждений.</li> <li>– Типы учреждений и факторы, влияющие на организационно-правовую форму учреждения.</li> <li>– Нормативно-правовое регулирование деятельности: Бюджетный кодекс РФ, Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».</li> <li>– Устав, иные локальные акты учреждения, их правовое значение.</li> <li>– Функции и полномочия учредителя бюджетного учреждения.</li> <li>– Полномочия и ответственность руководителя бюджетного учреждения.</li> </ul>

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>4.2 Штатное расписание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Порядок формирования штатного расписания.</li> <li>– Внесение изменений в штатное расписание.</li> <li>– Штатная расстановка.</li> <li>– Совместительство и совмещение.</li> <li>– Должностные инструкции: формальные и неформальные.</li> </ul>
<b>4.3 Юридическая защищенность врача</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Правовое регулирование вопросов качества оказания медицинской помощи: содержание, юридическое значение и соотношение нормативных правовых актов, регулирующих деятельность медицинской организации и ее работников.</li> <li>– Основные права пациентов и корреспондирующие им обязанности медицинских работников.</li> <li>– Договор на оказание платных медицинских услуг.</li> <li>– Правонарушения в здравоохранении и юридическая ответственность.</li> </ul>
<b>4.4 Организационная культура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Понятие организационной культуры. Основные элементы. Функции.</li> <li>– Типы и уровни организационной культуры.</li> <li>– Технология организационной культуры.</li> <li>– Инструменты для измерения уровня организационной культуры.</li> <li>– Миссия и ценности. Значимость для формирования организационной культуры.</li> <li>– Вовлеченность и удовлетворенность персонала.</li> <li>– Кодекс корпоративного поведения</li> </ul>
<b>5. Модуль «Управление человеческими ресурсами и персональный менеджмент руководителя»</b>	
<b>5.1 Психология личности современного руководителя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Роль руководителя. Модель эффективного руководителя.</li> <li>– Стили управления. Использование разных стилей управления.</li> <li>– Ситуационное лидерство.</li> <li>– Эмоциональный интеллект.</li> <li>– Психология личности руководителя.</li> </ul>
<b>5.2 Коммуникативная компетентность руководителя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Деловая коммуникация. Коммуникация внутренняя и внешняя.</li> <li>– Активное слушание. Основные инструменты.</li> <li>– Переговоры. Элементы. Как противостоять манипуляции.</li> <li>– Групповая коммуникация. Процессы групповой динамики. Подготовка к групповой динамике.</li> <li>– Проведение совещаний. Виды совещаний. Регламент.</li> <li>– Структура выступления. Правила хорошей презентации.</li> <li>– Техника речи. Технология выступлений.</li> <li>– Методы групповой коммуникации (фасилитация, мозговой штурм, модерация, дискуссия и т.д.).</li> <li>– Как противостоять деструктивному поведению. Работа с сопротивлением.</li> </ul>

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>5.3 Формирование кадрового состава. Развитие персонала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система формирования кадрового состава.</li> <li>– Кадровое планирование.</li> <li>– Профиль должности. Требования к должности.</li> <li>– Компетенции и личностные качества. Инструменты для оценки.</li> <li>– Проведение собеседования.</li> <li>– Методы подбора персонала в организации.</li> <li>– Презентация вакансии соискателю.</li> <li>– Профессиональное развитие и обучение персонала.</li> <li>– Управление деловой карьерой.</li> <li>– Формирование кадрового резерва.</li> </ul>
<b>5.4 Адаптация персонала. Мотивация персонала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цели и задачи адаптации. Формы адаптации. Участники процесса.</li> <li>– Профиль должности наставника.</li> <li>– Алгоритм адаптации. План адаптации. Оценка эффективности.</li> <li>– Мотивация как функция менеджмента. Роль и значение мотивации в современной организации.</li> <li>– Теории мотивации. Теория потребностей.</li> <li>– Мотивационные типы сотрудников. Особенности индивидуальной мотивации.</li> <li>– Признаки стадии потери мотивации. Профессиональное и эмоциональное выгорание. Предвосхищение выгорания.</li> <li>– Формы, методы и модели мотивации в организации и их эффективность.</li> <li>– Стресс-менеджмент. Питательная среда стресса. Иррациональные установки. Способы восстановления жизненных сил, энергии.</li> </ul>
<b>5.5 Обратная связь</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обратная связь как эффективный инструмент руководителя.</li> <li>– Ценность обратной связи.</li> <li>– Ошибки обратной связи.</li> <li>– Правила обратной связи.</li> </ul>

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица 5

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста <sup>1</sup>	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификация/и <sup>2</sup>	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы <sup>3</sup>	Ученая степень, ученое (почетное) звание <sup>4</sup>	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы <sup>5</sup>		Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Амельчак Татьяна Александровна	Алтайский государственный аграрный университет Специальность – экономика и управление в отраслях АПК	1. «Внедрение одноканального финансирования здравоохранения через систему обязательного медицинского страхования в условиях модернизации здравоохранения» 72 ч., ФГОУ ВПО «Финансовый университет при	Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Алтайского края, заместитель начальника отдела финансирования обязательного медицинского страхования	–	25	1	1	Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования

<sup>1</sup> В случае изменения преподавательского состава в ходе реализации программы, заполняется Приложение № 8.

<sup>2</sup> Указывается дата выдачи и № Удостоверения/Диплома о повышении квалификации/профессиональной переподготовке по теме (пример) «Использование электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в учебном процессе», обязательно для преподавателей, принимающих участие в реализации модуля/дисциплины/темы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и др.;

<sup>3</sup> Основное место работы - штатный, внутренний совместитель; Дополнительное место работы - внешний совместитель, договор ГПХ, почасовая оплата труда, безвозмездно (для государственных гражданских служащих);

<sup>4</sup> Если нет – ставится прочерк

<sup>5</sup> Не заполняется для государственных и муниципальных гражданских служащих.

		<p>Правительстве Российской Федерации», г. Москва, удостоверение о краткосрочном повышении квалификации регистрационный номер 06.07д3/2-д от 17.02.2012 г.</p> <p>2. «Оплата медицинской помощи в системе обязательного медицинского страхования» 72 ч., ФГОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, удостоверение о повышении квалификации регистрационный номер 06.07д3/6515-д от 20.06.2014г.</p> <p>3. «Применение способов оплаты медицинской помощи за счет средств обязательного медицинского страхования. Мониторинг медицинской помощи, оказанной онкологическим пациентам» 36 ч.,</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

		<p>ФГОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, удостоверение о повышении квалификации ПК 771801414528 регистрационный номер 06.07д3/139 от 26.04.2019 г.</p>						
<p>Бондаренко Светлана Александровна</p>	<p>Алтайский государственный университет Специальность – Правоведение, квалификация – Юрист</p>	<p>1. «Цифровые компетенции в профессиональной педагогической деятельности», 72 ч, Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, удостоверение о повышении квалификации № 7432 00005686 от 25.12.2020 г. 2. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о</p>	<p>Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры частного права, штатный</p>	<p>кандидат педагогических наук, доцент</p>	44	25	25	<p>Правовые основы деятельности медицинских организаций</p>

		повышении квалификации № 600000661229 от 08.12.2021 г.						
Валецкая Татьяна Ивановна	Алтайский государственный аграрный университет, Специальность - Экономика и управления в отраслях АПК, Квалификация - Экономист-организатор	1. «Организация электронной информационно- образовательной среды образовательной организации с использованием информационно- коммуникационных технологий» (РАНХиГС), №600000235371 от 12.05.2017 г. 2. «Основы методов проверки качества материалов онлайн- курсов для преподавателей, отвечающих за подготовку материалов онлайн-курсов» (ФГБОУ ВО РАНХиГС) №600000215428 от 14.12.2018 г. 3. «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления» (РАНХиГС) №600000478073 от 30.10.2020 г.	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры экономики и финансов, штатный	кандидат экономических наук	23	23	8	Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования; Разработка проекта
Вараксина Наталья Владимировна	Алтайский государственный университет Специальность - Социология.	1. Повышение квалификации по дополнительной	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент	кандидат социологически х наук	23	23	19	Организационная культура

	<p>Квалификация - Социолог.          Преподаватель          Диплом БВС 0185427</p>	<p>профессиональной программе «Разработка и реализация рабочих программ дисциплин (модулей) для формирования универсальной компетенции в области экономической культуры, в том числе финансовой грамотности», 108 ч., г. Москва, МГУ ПК МГУ №034884 22.11.2021 - 30.12.2021.</p> <p>2. Повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч. 07.12.2021 - 08.12.2021</p> <p>3. Повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе «Организационные и психолого-педагогические основы инклюзивного высшего образования»,</p>	<p>кафедры государственного и муниципального управления, штатный</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--

		18 ч. 11.04.2022 - 14.04.2022						
Воробьев Сергей Петрович	Алтайский государственный аграрный университет Специальность – Экономика и управление аграрным производством, Квалификация – Экономист	1. «Подготовка кадров для цифровой экономики с использованием программы «SPSS Statistics», 72 ч, Алтайский государственный университет, г. Барнаул, удостоверение о повышении квалификации № 222700011706 от 17.11.2020 г. 2. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661254 от 08.12.2021 г.	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры экономики и финансов, штатный	кандидат экономических наук, доцент	20	13	13	Содержание проекта
Гончарова Наталья Петровна	Алтайский государственный университет Специальность – Социология, Квалификация – Социолог. Преподаватель	1. «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления», 40 ч,	Алтайский филиал РАНХиГС, заведующий кафедрой	кандидат социологических наук, доцент	22	22	6	Основы проектного управления; Содержание проекта;

		<p>РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000478076 от 30.10.2020 г. 2. «Организация электронной информационно- образовательной среды образовательной организации с использованием информационно- коммуникационных технологий», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000568683 от 19.07.2021 г. 3. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации</p>	<p>государственного и муниципального управления, штатный</p>					<p>Презентация проекта; Управление изменениями; Обратная связь; Разработка проекта</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	--

		<p>№ 600000661270 от 08.12.2021 г.</p> <p>4. «Основы управления проектами», 32 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 0000159302 от 17.11.2023 г.</p> <p>5. «Основы управления проектами 2.0», 16 ч, ОЧУ ДПО «УКЦ «Проектная Практика», г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № УКЦПП20168526</p> <p>6. «Все аспекты проектной деятельности. Подготовка к сертификации ПМ СТАНДАРТ», 20 ч, ОЧУ ДПО «УКЦ «Проектная Практика», г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № УКЦПП20168759</p> <p>7. «Управление рисками», 26 ч., РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 0000159595 от 17.11.2023 г.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Денисов Дмитрий Борисович	1. Алтайский государственный медицинский университет, Специальность - Лечебное дело, квалификация - врач, ординатура «Общественное здоровье и здравоохранение»; 2. Алтайский государственный университет, Направление подготовки - Экономика, Квалификация – Магистр		КГБУЗ «Городская поликлиника № 14 г. Барнаул», главный врач, договор ГПХ	–	13	2	2	Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт
Емельченков Илья Николаевич	Алтайский государственный университет Специальность - Бюджетный учет, отчётность, налогообложение, Квалификация - Экономист		Министерство здравоохранения Алтайского края, начальник сектора труда и заработной платы планово- финансового отдела, безвозмездно	–	16	3	2	Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования; Оценка эффективности деятельности медицинской организации; Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт; Штатное расписание
Козьякова Елена Анатольевна	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Алтайский государственный	1. «Организация электронной информационно- образовательной среды образовательной	Алтайский филиал РАНХиГС, старший преподаватель	–	18	4	4	Юридическая защищенность врача

	<p>университет»          Специальность –          Юриспруденция,          квалификация «Юрист»</p>	<p>организации с          использованием          информационно-          коммуникационных          технологий», 40 ч.,          РАНХиГС, г. Москва,          удостоверение о          повышении          квалификации          №600000452442 от          06.12.2019          2. «Правовое          регулирование          искусственного          интеллекта», 72 ч.,          Университет          Лобачевского, г.          Нижний Новгород,          сертификат о          повышении          квалификации от          20.04.2021 (номера          нет)          3. «Организационные и          психолого-          педагогические основы          инклюзивного          высшего образования»,          72 ч., НГТУ, г.          Новосибирск,          удостоверение о          повышении          квалификации №27348          от 22.12.2021          4. «Инновационные          психолого-          педагогические и          воспитательные          технологии в          профессиональном</p>	<p>кафедры частного          права штатный</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--

		образовании», 72 ч., Алтайский ГАУ, г. Барнаул, удостоверение о повышении квалификации №222410994067 от 15.12.2021						
Короткова Алена Александровна	Алтайский государственный университет Специальность – Социология, Квалификация – Социолог. Преподаватель	1. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661318 от 08.12.2021 г.	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры психологии и социологии управления, штатный	кандидат социологических наук	20	20	20	Коммуникативная компетентность руководителя
Лукина Елена Викторовна	1. Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, Специальность – Программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем, квалификация – Инженер-программист. 2. Алтайский государственный аграрный университет Направление подготовки – Менеджмент, квалификация	1. «Организация электронной информационно-образовательной среды образовательной организации с использованием информационно-коммуникационных технологий», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации	Алтайский филиал РАНХиГС, заведующий кафедрой экономики и финансов, штатный	кандидат экономических наук, доцент	27	19	5	Оценка эффективности деятельности медицинской организации; Разработка проекта

	– Магистр	№ 600000478563 от 28.12.2020 г. 2. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661343 от 08.12.2021 г.						
Лукьянова Ольга Александровна	Алтайский государственный аграрный университет Специальность – экономика и управление на предприятии АПК ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», диплом 107724 1953169, бакалавр по направлению подготовки «Юриспруденция», регистрационный номер 0101/Б-105, 08.07.2016 г.	1. «Формирование и исполнение бюджетов территориальных фондов обязательного медицинского страхования на очередной финансовый год и плановый период» 72 ч., ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, удостоверение о краткосрочном повышении	Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Алтайского края, начальник планово- экономического отдела	–	18	1	1	Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования

		<p>квалификации регистрационный номер 06.07д3/149-д от 16.04.2010 г. 2. «Финансовый механизм формирования доходов Федерального фонда обязательного медицинского страхования и территориальных фондов обязательного медицинского страхования» 72 ч., ФГОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, удостоверение о краткосрочном повышении квалификации регистрационный номер 06.07д3/125-д от 15.04.2011 г. 3. «Контрактная система в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд» 32ч., АНО ДПО «Алтайский институт госзакупок», г. Барнаул,</p>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

		удостоверение о повышении квалификации регистрационный номер 0828, бланк АГ 000590, от 29.11.2013						
Лысенко Анатолий Федорович	1. Алтайский государственный медицинский институт Специальность - Лечебное дело, Квалификация – Врач, 2. Всероссийский заочный финансово-экономический институт Специальность – Менеджмент, Квалификация - Экономист	1. «Инновационные процессы в современном образовании», 2. «Организация рабочего пространства в медицине. Применение инструмента бережливого производства «5С», 3. «Построение обучения бережливым технологиям на фабрике процессов»,	КГБУЗ «Алтайский краевой медицинский информационно-аналитический центр», начальник отдела организации первичной медико-санитарной помощи, договор ГПХ	кандидат медицинский наук	41	7	3	Бережливое производство
Меженин Ян Эдуардович	1. Алтайский государственный университет Направление подготовки – Социология, Квалификация – Бакалавр социологии. 2. Алтайский государственный университет Направление подготовки – Социология, Квалификация – Магистр социологии	1. «Медиация. Курс подготовки тренеров медиаторов», 144 ч, ЧОУ ВО «Самарская гуманитарная академия», г. Самара, удостоверение о повышении квалификации № 632408581574 от 30.10.2019 г. 2. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры психологии и социологии управления, штатный	кандидат социологический наук	13	13	13	Управление конфликтами

		дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661355 от 08.12.2021 г.						
Минкина Наталья Ильинична	Иркутская государственная экономическая академия Специальность – Юриспруденция, Квалификация – Юрист	1. «Специалист по кадровому делопроизводству», 260 ч, АНО ДПО «Сибирский институт государственного и муниципального управления», г. Барнаул, диплом о профессиональной переподготовке № 220800004682 от 20.04.2020 г. 2. «Организация электронной информационно-образовательной среды образовательной организации с использованием информационно-коммуникационных технологий», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000568695	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры частного права, штатный	кандидат юридических наук, доцент	22	18	18	Трудовое законодательство РФ; Штатное расписание

		от 19.07.2021 г.						
Пашкова Елена Юрьевна	Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, Специальность Регионоведение, Квалификация - Специалист- регионовед	1. диплом о профессиональной переподготовке № 223100054825 по программе «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» 2019 г.; 2. «Организация электронной информационно- образовательной среды образовательной организации с использованием информационно- коммуникационных технологий» № 600000452457, 2019 г.; 3. «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления» № 600000478086 от 30.10.2020 г.; 4. «Организационные и психолого- педагогические основы инклюзивного высшего образования» № 540800120190 от 17.11.2020 г. 5. «Основы управления проектами», 32 ч, РАНХиГС, г. Москва,	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры государственного и муниципального управления, штатный	кандидат исторических наук	20	20	6	Разработка проекта

		удостоверение о повышении квалификации № 0000116051 от 03.07.2023 г.						
Попова Светлана Юрьевна	Алтайский государственный медицинский институт им. Ленинского комсомола, провизор		Министерство здравоохранения Алтайского края, заместитель начальника отдела лекарственного обеспечения и фармацевтической деятельности, безвозмездно	–	32	1	1	Управление государственным и закупками в медицинских организациях
Ретивых Инга Викторовна	Всероссийский заочный финансово-экономический институт Специальность – Менеджмент, Квалификация – Менеджер	1. «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000478090 от 30.10.2020 г. 2. «Основы управления проектами», 32 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 0000116056 от 03.07.2023 г. 3. «Бережливое производство», 72 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении	Алтайский филиал РАНХиГС, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, штатный	кандидат экономических наук	20	20	20	Функции управления в практике медицинской организации. Методы принятия управленческих решений; Тайм-менеджмент; Разработка проекта

		квалификации № 0000159211 от 17.11.2023 г.						
Тимченко Наталья Станиславовна	1. Алтайский государственный университет Специальность – История, Квалификация – Историк. Преподаватель истории и обществоведения 2. Алтайский государственный университет Специальность – Социология, квалификация – Социолог-психолог. 3. РАНХиГС Направление подготовки – Психология, Квалификация – Магистр	«Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661433 от 08.12.2021 г.	Алтайский филиал РАНХиГС, профессор кафедры психологии и социологии управления, внешний совместитель	доктор социологических наук, профессор	33	28	28	Формирование кадрового состава. Развитие персонала
Чугунцов Тимур Владимирович	Алтайская академия экономики и права Специальность – Юриспруденция, Квалификация – Юрист	1. «Организация закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», 260 ч, Сибирский институт государственного и муниципального управления, г. Барнаул, диплом о профессиональной переподготовке № 220800005329 от 08.02.2021 г. 2. «Использование СДО в образовательном процессе с	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры частного права, внешний совместитель	–	21	7	7	Управление государственным и закупками в медицинских организациях

		<p>применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661461 от 08.12.2021 г.</p>						
Шведенко Ю.В.	<p>Алтайский государственный университет          Специальность – Психология, квалификация – Психолог.          Преподаватель психологии</p>	<p>1. «Обучающий курс подготовки специалистов центров оценки и развития управленческих компетенций в российских образовательных организациях», 80 ч, ООО «Оценка качества образования», удостоверение о повышении квалификации рег. № 0765, 2021 год.          2. «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и</p>	<p>Алтайский филиал РАНХиГС, старший преподаватель кафедры психологии и социологии управления, штатный</p>	–	13	13	13	<p>Психология личности современного руководителя;          Адаптация персонала.          Мотивация персонала</p>

		ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва, удостоверение о повышении квалификации № 600000661467 от 08.12.2021 г.						
Штарк Антон Александрович	Красноярская государственная медицинская академия имени профессора В.Ф. Войно- Ясенецкого Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию, Специальность – Лечебное дело, Квалификация – Врач	1. Диплом о профессиональной переподготовке №662411626554 по программе «Организация здравоохранения и общественное здоровье» 2020 г.; 2. Диплом о профессиональной переподготовке №582700009023 по программе «Управление закупками для обеспечения государственных, муниципальных и корпоративных нужд» 2021 г.; 3. Удостоверение о повышении квалификации №0011113 по программе «Контрактная система в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд по №44-ФЗ»,	Министерство здравоохранения Алтайского края, главный специалист отдела материально- технического обеспечения, безвозмездно	–	16	1	1	Управление государственным и закупками в медицинских организациях

		«Федеральный закон №223-ФЗ: управление закупками отдельными видами юридических лиц», «договорное право и претензионная работа в организации» 2021 г.						
Щербаков Игорь Юрьевич	1. Ярославское высшее военное финансовое училище им. ген. арм. А. В. Хрулёва, Специальность – Финансовое обеспечение войск, Квалификация – Экономист; 2. Сибирская академия государственной службы, Специальность - Государственное и муниципальное управление, Квалификация - Менеджер		Министерство здравоохранения Алтайского края, начальник отдела контрактной службы, безвозмездно	–	17	2	2	Управление государственным и закупками в медицинских организациях

### 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения учебного процесса по программе филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

В Системе онлайн-обучения Алтайского филиала РАНХиГС созданы курсы (дисциплины) на базе платформы Moodle, включенные в учебный план образовательной программы. Для доступа к курсам слушатели проходят процедуру регистрации. В каждом курсе отражены модули и темы программы с лекционными материалами в виде презентаций, типовыми практическими заданиями и ссылками на дополнительные источники.

Для реализации программы филиал обладает вычислительным телекоммуникационным оборудованием и лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, PowerPoint и др.) и другими материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации программы, в том числе доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Библиотека Алтайского филиала РАНХиГС имеет профильную библиографическую базу, оборудованный необходимой техникой читальный зал, имеет выход в Интернет.

Рабочее место научно-педагогического работника оборудовано ПК с микрофоном и видеокамерой, колонками, лицензионным программным обеспечением: Windows, MS Office. ПК с выходом в сеть Интернет.

Филиал обеспечивает свободный доступ каждого слушателя к средствам информационных и коммуникационных технологий.

Слушатели из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

### 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Модуль «Проектная деятельность»

Дисциплина	Методы текущего контроля успеваемости
Основы проектного управления	О, Э
Содержание проекта	Д, ГП
Презентация проекта	Д, ГП
Промежуточная аттестация	Т

Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): Э-эссе, Т – тестирование, КР- контрольная работа, РГР - расчетно-графическая работа, Реф. – реферат, о - опрос, Д – диспут, КС-круглый стол, К-создание и решение кейса, ГП-групповой проект, П-проект, ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий, ПЗ- проблемное задание и т.д.

#### Дисциплина «Основы проектного управления»

##### Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля

Вопросы для опроса:

1. Назовите обязательные и дополнительные характеристики понятия «проект».
2. Дайте определение понятию «программа» и приведите примеры программ.
3. Дайте классификацию проектов. Для каждого вида проектов приведите пример из окружающей Вас жизни.

4. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно называть «рутинным управлением», а управление проектами – нет.
5. Проектные команды их особенности.

### **Эссе «Ролевой подход в построении команды»**

1. Пройти тест М. Белбина «Командные роли»
2. Поделиться результатами тестирования в рамках своих малых групп (4-5 человек). Дальнейшую работу вам необходимо выполнить, используя данные результатов диагностики вашей группы.
3. Написать индивидуальную работу, ответив на следующие вопросы:
  - Согласны ли вы с результатами тестирования? В реальном командном взаимодействии вам свойственны характеристики, обозначенные в классификации М. Белбина? Приведите пример.
  - Охарактеризуйте командные роли вашей малой группы. Спрогнозируйте успешность выполнения рабочих задач данной командной. Какие трудности могут возникнуть у этой команды? Гармоничен ли с точки зрения социально-психологических характеристик командных ролей состав команды?
  - Если представить, что ваша малая группа и есть команда, которой предстоит решение сложной задачи, а у вас есть возможность оптимизировать состав команды с точки зрения совместимости командных ролей, то человека с какой ролью вы считали бы важным добавить в команду?
  - Выразите свое мнение относительно возможности применения данного инструментария для формирования команд в учреждениях здравоохранения.

### *Основная литература*

1. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309> (дата обращения: 15.01.2024).
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 15.01.2024).
3. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — Москва: Лаборатория знаний, 2023. — 369 с. — ISBN 978-5-93208-611-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127698.html> (дата обращения: 30.01.2024).

### *Дополнительная литература*

1. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489513> (дата обращения: 15.01.2024).
2. Фомичев, А. Н. Управление проектами: учебник / А. Н. Фомичев. — Москва: Дашков и К°, 2023. — 258 с. : схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> (дата обращения: 28.01.2024).
3. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 28.01.2024).

4. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> (дата обращения: 28.01.2024).

5. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке

6. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513192> (дата обращения: 19.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;

2. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7951п-П6);

3. Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7955п-П6);

4. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7957п-П6);

5. Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 07.11.2016 № 8399п-П6);

6. Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 18.11.2016 № 8695п-П6);

7. Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 01.12.2016 № 9163п-П6)

8. Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1077п-П6)

9. Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1078п-П6)

10. Методические рекомендации по применению критериев оценки и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 № 3754п-П6)

11. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 № 3756п-П6)

12. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 12.03.2018 № 1937п-П6)

13. Методические рекомендации по внедрению в субъектах Российской Федерации целевых моделей и формированию критериев оценки достижения показателей, установленных в целевых моделях, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления (утверждены Аппаратом Правительства РФ от 13.08.2018 № 6462п-П13)

### *Интернет-ресурсы*

1. Справочная правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
2. Справочная правовая система «Гарант» (региональный компонент): <http://www.garant.ru/hotlaw/altai/>
3. Справочная правовая система «Консультант +»: <http://www.consultant.ru/>
4. Справочная правовая система «Кодекс»: <http://www.kodeks.ru/>

### *Иные источники*

Не предусмотрены

### ***Дисциплина «Содержание проекта»***

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Тема: Обоснование актуальности, формулирование целей и показателей проекта*

Задачи для реализации этапа проекта:

1. Определите формальные основания для инициации проекта;
2. Установите связь проектного решения с государственными программами Российской Федерации;
3. Определите проблемы и выявите противоречия в сложившейся проблемной ситуации.
4. Обоснуйте актуальность проектного предложения;
5. Определите цели и показатели проектного решения

*Тема: «Задачи проекта, ожидаемые результаты проекта»*

Задачи для реализации этапа проекта

1. Сформулируйте проектную идею и переведите в формат задач
2. Раскройте базовые подходы к решению каждой задачи через способы, этапы и формы достижения целей
3. Сформулируйте ожидаемые результаты проектов на основе принятых механизмов реализации способов, этапов и форм достижения целей.
4. Определите допущения и ограничения проекта.

*Тема: «Разработка модели функционирования результатов проекта, обоснование выгод для заинтересованных сторон, рисков и бюджета проекта»*

Задачи для реализации этапа проекта

1. Разработайте модель функционирования результатов проекта после передачи их в эксплуатацию.
2. Составьте реестр заинтересованных сторон с обоснованием выгоды каждой стороны от реализации
3. Сформулируйте реестр рисков и возможностей проекта для минимизации последствий вредного воздействия на проект и максимизации пользы проектного решения.
4. Оцените стоимость проекта и разработайте его бюджет.

### *Основная литература*

1. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309> (дата обращения: 15.01.2024).

2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 15.01.2024).

3. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — Москва : Лаборатория знаний, 2023. — 369 с. — ISBN 978-5-93208-611-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

*Дополнительная литература*

1. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489513> (дата обращения: 15.01.2024).

2. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 258 с. : схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> (дата обращения: 28.01.2024).

3. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 28.01.2024).

4. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 460 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> (дата обращения: 28.01.2024).

*Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;

2. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7951п-П6);

3. Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7955п-П6);

4. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7957п-П6);

5. Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 07.11.2016 № 8399п-П6);

6. Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 18.11.2016 № 8695п-П6);

7. Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 01.12.2016 № 9163п-П6)

8. Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1077п-П6)

9. Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1078п-П6)

10. Методические рекомендации по применению критериев оценки и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 № 3754п-П6)

11. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 № 3756п-П6)

12. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 12.03.2018 № 1937п-П6)

13. Методические рекомендации по внедрению в субъектах Российской Федерации целевых моделей и формированию критериев оценки достижения показателей,

установленных в целевых моделях, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления (утверждены Аппаратом Правительства РФ от 13.08.2018 № 6462п-П13)

#### *Интернет-ресурсы*

1. Справочная правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
2. Справочная правовая система «Гарант» (региональный компонент): <http://www.garant.ru/hotlaw/altai/>
3. Справочная правовая система «Консультант +»: <http://www.consultant.ru/>
4. Справочная правовая система «Кодекс»: <http://www.kodeks.ru/>

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

#### ***Дисциплина «Презентация проекта»***

##### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

**Тема: «Доработка визуального представления проекта (презентации) и пояснительной записки в единой логике»**

Задачи для реализации этапа проекта

1. Критически оцените общую логику процесса и его практическую реализуемость.
2. Оцените эффективность визуального представления материалов.
3. Подготовьте пояснительную записку в соответствии с требованиями к подготовке письменных работ.

#### *Основная литература*

1. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309> (дата обращения: 15.01.2024).
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 15.01.2024).
3. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — Москва: Лаборатория знаний, 2023. — 369 с. — ISBN 978-5-93208-611-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127698.html> (дата обращения: 30.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489513> (дата обращения: 15.01.2024).
2. Фомичев, А. Н. Управление проектами: учебник / А. Н. Фомичев. — Москва: Дашков и К°, 2023. — 258 с. : схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> (дата обращения: 28.01.2024).
3. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 28.01.2024).

4. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> (дата обращения: 28.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

Не предусмотрены

#### *Интернет-ресурсы*

1. Справочная правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
2. Справочная правовая система «Гарант» (региональный компонент): <http://www.garant.ru/hotlaw/altai/>
3. Справочная правовая система «Консультант +»: <http://www.consultant.ru/>
4. Справочная правовая система «Кодекс»: <http://www.kodeks.ru/>

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

#### **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации по модулю «Проектная деятельность»:**

1. Проектная деятельность в России регулируется:
  - указами Президента
  - ГОСТами
  - Сертификатами
  - Федеральными законами
2. Международным стандартом, описывающим все процессы управления проектами, является:
  - Project Management Competency Development Framework
  - Project Management Body of Knowledge
  - PMI Practice Standard for Work Breakdown Structures
  - Organization Project Management Maturity Model
3. Верно ли, что оптимальное количество членов команды от 7 до 15 человек?
  - Верно
  - Неверно
4. Ограничениями любого проекта являются (несколько вариантов ответов):
  - Формулировка цели
  - Нормативно-правовая база
  - Временные показатели
  - Коммуникационные возможности
  - Целевые показатели
5. Управление проектом состоит из следующих этапов:
  - планирование, организация, контроль, изменение (улучшение)
  - стратегический план, разработка нормативной документации, формирование проектной документации, отчеты, программа мероприятий
  - миссия, контроль, выполнение программы, анализ
  - анализ, планирование, регулирование
  - регулирование, планирование, подытоживание, отчетность
6. Чем отличаются друг от друга проект и программа?
  - качеством
  - масштабом
  - количеством отчетов
  - процедурой согласования
7. Руководство проектом – это (несколько вариантов ответов):

- организация участников
  - подбор необходимых ресурсов
  - выявление условий реализации проекта
  - обращение в вышестоящие инстанции
8. Что такое планирование как этап управления проектом (несколько вариантов ответов)?
- подбор необходимых ресурсов
  - определение цели проекта
  - определение точных задач и рабочих заданий проекта
  - написание отчетов
9. Контроль как этап управления проектом – это (несколько вариантов ответов):
- создание системы отчетности
  - подбор необходимых ресурсов
  - проверки функционирования системы в процессе реализации проекта
  - улучшение проекта
10. Треугольник ограничений проекта состоит из следующих элементов:
- Проекты, программы, стратегия
  - Сроки, стоимость, содержание работ
  - Миссия, цель, стратегия
11. Основными причинами провала проекта может быть (несколько вариантов ответов):
- Проект не сверяется с планом его реализации
  - Проект отклоняется от поставленной цели
  - В конечном результате заинтересована только группа, работающая над проектом
12. По длительности проекты разделяют на:
- Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные (крупные)
  - Организационные, государственные, совместные
  - Антикризисные, отечественные, крупные
  - Краткосрочные, простые, инвестиционные
13. По характеру участников проекты классифицируют как:
- Технические и гуманитарные
  - Малые и масштабные
  - Сложные и отечественные
  - Отечественные и совместные
14. Построение команды на основе эмоциональной сплоченности называется...):
- Тимбилдинг
  - Тренинг
15. Жизненный цикл проекта – это:
- набор последовательных логически взаимосвязанных работ, определяемых для обеспечения лучшего контроля управления проектами
  - политические факторы, например политическая стабильность, поддержка проекта правительством
  - выделение ресурсов для выполнения работ
  - получение средств на проект
16. Стадия «определение проекта» относится к следующей стадии проекта:
- Завершение проекта
  - Начало проекта
  - Исполнение проекта
17. Что подразумевают, когда говорят о подразделении, осуществляющем централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов?
- Руководителя
  - Исполнителя
  - Проектный офис
  - Технологический офис

- Матричный офис
18. Объектами управления в проекте не являются (несколько вариантов ответов):
- Коммуникации
  - Персонал
  - Риски
  - Стратегия фирмы
  - Качество
  - Программа развития
19. Задачи проекта должны быть сформулированы с помощью метода:
- SMART
  - SWOT
  - PEST
20. Для контроля сроков реализации проекта и выполнения последовательности рабочих заданий используют следующий графический метод:
- Диаграмму Воловица
  - Диаграмму Гантта
  - Схему Шрёдера
  - Иерархию Шелдона Купера

**Модуль «Экономические аспекты деятельности в сфере здравоохранения и их правовое регулирование»**

Дисциплина	Методы текущего контроля успеваемости
Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования	<b>О, КС, ПЗ</b>
Управление государственными закупками в медицинских организациях	<b>О, ПЗ</b>
Оценка эффективности деятельности медицинской организации	<b>О, КС</b>
Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт	<b>О, ПЗ</b>
Трудовое законодательство РФ	<b>О, К, ПЗ</b>
Промежуточная аттестация	<b>Т</b>

Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): Э-эссе, Т – *тестирование*, КР- *контрольная работа*, РГР - *расчетно-графическая работа*, Реф. – *реферат*, о - *опрос*, Д – *диспут*, КС-*круглый стол*, К-*создание и решение кейса*, ГП-*групповой проект*, П-*проект*, ПА ДОТ – *промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий*, ПЗ- *проблемное задание и т.д.*

**Дисциплина «Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования»**

**Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Разграничение бюджетных полномочий между уровнями государственной власти и местного самоуправления
2. Структура расходов на здравоохранение по уровням и бюджетам бюджетной системы
3. Финансовое обеспечение базовой программы государственных гарантий
4. Структура бюджета территориального фонда ОМС. Основные направления

расходов нормированного страхового запаса территориального фонда ОМС

5. Финансовое обеспечение государственного (муниципального) задания учреждений здравоохранения
6. Бюджетные обязательства
7. Доходы от иной приносящей доход деятельности в здравоохранении: классификация, принципы окупаемости
8. Субсидии
9. Ответственность за нецелевое и неэффективное использование субсидий.
10. Классификация видов и методов планирования: балансовый метод, нормативный метод, программно-целевой метод.
11. Калькуляция затрат медицинской организации. Структура плана финансово-хозяйственной деятельности. Определение потребности в материально-технических ресурсах.

*Практическое задание:*

Проанализируйте Территориальную программу государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи Алтайского края (на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов) по источникам финансового обеспечения и условиям оказания медицинской помощи и ответьте на следующие вопросы:

1. Какова утвержденная стоимость Территориальной программы на текущий год?
2. Какова стоимость Территориальной программы на одного жителя? Какова стоимость Территориальной программы на одного жителя за счет средств краевого бюджета/за счет средств ОМС?
3. Определите доли источников финансирования в структуре финансирования Территориальной программы.
4. Какой объем средств Территориальной программы приходится на скорую медицинскую помощь? Какая доля средств в структуре Территориальной программы приходится на данный вид медицинской помощи?
5. Какой объем средств Территориальной программы приходится на специализированную медицинскую помощь в стационарных условиях? Какая доля средств в структуре Территориальной программы приходится на данный вид медицинской помощи?
6. Какой объем средств Территориальной программы приходится на медицинскую помощь в амбулаторных условиях/в условиях дневного стационара? Какая доля средств в структуре Территориальной программы приходится на каждый из видов медицинской помощи?
7. На основании проведенного анализа определите основной источник финансирования Территориальной программы, а также самый дорогостоящий вид медицинской помощи.
8. Сравните Территориальную программу государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи Алтайского края с Территориальными программами не менее трех регионов. На основании проведенного сравнения сделайте выводы.

*Задание к расчетной работе:*

В поликлинике муниципального образования N, приём больных проводят следующие врачи: 2 участковых терапевта, 2 участковых педиатра, 1 врач общей практики, 1 хирург, и 1 акушер-гинеколог, при этом в штате находятся 4 медицинских сестры, 2 медицинских регистратора, 1 фельдшер, 1 техничка и 2 охранника. Рассчитать количество поступивших и израсходованных денежных средств, если известно:

Персонал	Число посещений на	Стоимость 1 посещения	Всего доходов, тыс.	Оклад, руб./мес. на 1	Районный коэффициент	Прочие доплаты		Всего заработка	Итого с начисл
						%	Руб.		

	1 должн ость в год	ния, руб.	руб.	работн ика	ициент , руб. 15%			плата , руб.	ениям и, тыс. руб.
Заведующий	-	-	-	20000		100			
Терапевт	4345	171,5		12000		75			
Педиатр	4609	263,0		12000		80			
Врач ОП	3619	175,5		10000		60			
Хирург	7964	208,0		13000		65			
Акушер-гинеколог	5258	252,0		15000		70			
Медсестра	-	-	-	8000		30			
Медрегистратор	-	-	-	8000		25			
Фельдшер	-	-	-	9000		30			
Техничка	-	-	-	7500		15			
Охранник	-	-	-	7500		15			
Всего	-	-		-		-			

На общий фонд заработной платы необходимо сделать начисления в размере 30% (отчисления во все внебюджетные фонды). Помимо заработной платы в расходы необходимо включить приобретение расходных материалов на сумму 250000 руб., прочих материальных запасов – 150000 руб., оплата лабораторных исследований в других учреждениях – 220000 руб., расходы на оплату связи, транспортные услуги и коммунальные услуги – 240000 руб., услуги по содержанию имущества – 55000 руб., прочие расходы – 135000 руб.

Рассчитайте структуру тарифов на оплату медицинской помощи и сравните ее с рекомендуемой (Приложение 10 тарифного соглашения) (для учреждений первого уровня в амбулаторных условиях: заработная плата – 83%, медикаменты и расходные материалы – 2,6%, остальные статьи – 14,4%) На основе проведенных расчетов сделайте выводы о рациональном использовании денежных средств и соответствии структуре тарифов Тарифному соглашению.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы финансового планирования» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Согласно Федеральному закону от 21 ноября 2011 г. N 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» источниками финансового обеспечения в сфере охраны здоровья являются:

- а) средства федерального бюджета
- б) средства бюджетов субъектов Российской Федерации
- в) средства местных бюджетов
- г) средства обязательного медицинского страхования
- д) средства организаций и граждан
- е) средства, поступившие от физических и юридических лиц, в том числе добровольные пожертвования

ж) верны все вышеперечисленные варианты

2. Программа государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи устанавливает:

- а) перечень видов, форм и условий предоставления медицинской помощи, оказание которой осуществляется бесплатно

б) перечень заболеваний и состояний, оказание медицинской помощи при которых осуществляется бесплатно

в) категории граждан, оказание медицинской помощи которым осуществляется бесплатно

г) базовую программу обязательного медицинского страхования

д) средние нормативы объема медицинской помощи, средние нормативы финансовых затрат на единицу объема медицинской помощи, средние подушевые нормативы финансирования, порядок и структуру формирования тарифов на медицинскую помощь и способы ее оплаты

е) количество коек в больницах из расчета прикрепленного населения

ж) количество ставок врачей из расчета прикрепленного населения

3. При реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования применяются следующие способы оплаты при оплате медицинской помощи, оказанной в стационарных условиях (выбрать верные):

а) за случай госпитализации (законченный случай лечения) по поводу заболевания

б) за прерванный случай госпитализации в случаях прерывания лечения по медицинским показаниям, перевода пациента из одного отделения медицинской организации в другое

в) за единицу объема медицинской помощи - за медицинскую услугу, посещение, обращение

4. При реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования применяются следующие способы оплаты при оплате медицинской помощи, оказанной в условиях дневного стационара (выбрать верные):

а) за случай (законченный случай) лечения заболевания

б) за прерванный случай оказания медицинской помощи в случаях прерывания лечения по медицинским показаниям, перевода пациента из одного отделения медицинской организации в другое

в) за случай госпитализации (законченный случай лечения) по поводу заболевания

5. При реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования применяются следующие способы оплаты при оплате скорой медицинской помощи, оказанной вне медицинской организации:

а) по подушевому нормативу финансирования

б) за единицу объема медицинской помощи - за вызов скорой медицинской помощи

в) за время обслуживания пациента

6. Критериями доступности медицинской помощи являются:

а) удовлетворенность населения доступностью медицинской помощи, в том числе городского и сельского населения (процентов числа опрошенных) +

б) доля впервые выявленных онкологических заболеваний при профилактических медицинских осмотрах, в том числе в рамках диспансеризации, в общем количестве впервые в жизни зарегистрированных онкологических заболеваний в течение года

в) доля впервые выявленных заболеваний при профилактических медицинских осмотрах, в том числе в рамках диспансеризации, в общем количестве впервые в жизни зарегистрированных заболеваний в течение года

г) доля расходов на оказание медицинской помощи в условиях дневных стационаров в общих расходах на территориальную программу государственных гарантий

д) доля граждан, обеспеченных лекарственными препаратами, в общем количестве льготных категорий граждан

7. Основным источником финансирования здравоохранения в Российской Федерации являются:

а) средства федерального бюджета

б) средства бюджетов субъектов Российской Федерации

в) средства обязательного медицинского страхования

г) средства организаций и граждан

8. Наибольший удельный вес в структуре финансового обеспечения территориальной программы ОМС в Алтайском крае занимает:

- а) медицинская помощь в амбулаторных условиях
- б) специализированная медицинская помощь в стационарных условиях
- в) медицинская помощь в условиях дневного стационара
- г) скорая медицинская помощь

9. Средства обязательного медицинского страхования формируются за счет:

- а) страховых взносов на работающее население
- б) страховых взносов на неработающее население
- в) федеральных налогов
- г) региональных налогов
- д) местных налогов

10. Выделяют следующие экономические модели мировых систем здравоохранения:

- а) бюджетная (государственная)
- б) социально-страховая
- в) бесплатная
- г) платная
- д) частная

11. В рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи предоставляются:

а) первичная медико-санитарная помощь, в том числе доврачебная, врачебная и специализированная

б) специализированная медицинская помощь, высокотехнологичная медицинская помощь, являющаяся частью специализированной медицинской помощи

в) скорая медицинская помощь, в том числе скорая специализированная

г) паллиативная медицинская помощь в медицинских организациях

12. Источниками финансового обеспечения программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи являются:

а) средства федерального бюджета

б) средства бюджетов субъектов Российской Федерации

в) средства местных бюджетов (в случае передачи органами государственной власти субъектов Российской Федерации соответствующих полномочий в сфере охраны здоровья граждан Российской Федерации для их осуществления органам местного самоуправления)

г) средства обязательного медицинского страхования

д) личные средства граждан

13. Базовая программа обязательного медицинского страхования является составной частью программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

а) Верно

б) Неверно

14. Стоимость территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в Алтайском крае в 2022 году составляет 46,3 млрд. рублей или 20054,94 рубля на одного жителя.

а) Верно

б) Неверно

15. Стоимость территориальной программы ОМС за счет средств обязательного медицинского страхования в рамках базовой программы в Алтайском крае составляет 8,9 млрд. рублей или 3875,3 рубля на одного жителя.

а) Верно

б) Неверно

16. Для бюджетной (государственной) модели финансирования здравоохранения характерны преобладание средств государственного бюджета среди источников финансирования и государственной формы собственности на медицинские организации,

централизованная модель управления системой здравоохранения при высокой доле участия государства.

- а) Верно
- б) Неверно

17. Для частной модели финансирования здравоохранения характерны преобладание личных средств граждан среди источников финансирования и частной формы собственности на медицинские организации, децентрализованная модель управления системой здравоохранения при низкой доле участия государства.

- а) Верно
- б) Неверно

#### *Основная литература*

1. 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, 2023. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12832-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511863> (дата обращения: 19.02.2024).

2. Назаров, В. С. Основные направления развития системы здравоохранения России: тренды, развилки, сценарии / В.С. Назаров, Н.А. Авксентьев, Н.Н. Сисигина. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. — 100 с. - (Научные доклады: социальная политика). - ISBN 978-5-7749-1443-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043202> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Цыганкова, С. М. Формирование механизма государственного регулирования в сфере здравоохранения : монография / С. М. Цыганкова, М. М. Левкевич. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 156 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009223-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002064> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

4. Федорова, О. А. Финансы бюджетных учреждений : учебное пособие для вузов / О. А. Федорова, Л. В. Давыдова, Ю. О. Скорлупина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 138 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15048-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514382> (дата обращения: 13.02.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Аганбегян, А.Г. Демография и здравоохранение России на рубеже веков / А.Г. Аганбегян. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. - 192 с. - ISBN 978-5-7749-1412-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043171> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст : электронный. - Москва : Издательство Юрайт. – 2020. - ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450537> (дата обращения: 01.02.2024).

3. Социальная политика. Финансовые механизмы : учебник и практикум для вузов / В. Д. Роик. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 570 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11302-0. — Текст : электронный. - Москва : Издательство Юрайт. – 2020. - ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456759> (дата обращения: 01.03.2024).

4. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 112 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5c78d9cadc5de2.48675174. - ISBN 978-5-16-015981-

2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904578> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

5. Финансы некоммерческих организаций : учебник и практикум для вузов / И. В. Ишина [и др.] ; под редакцией И. В. Ишиной. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-13656-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/478019> (дата обращения: 13.02.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. N 2497 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов»

2. Постановление Правительства Алтайского края от 30 декабря 2022 г. N 540 «Об утверждении Территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов»

3. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 30 января 2023 г. N 31-2/И/2-1287 «О формировании и экономическом обосновании территориальных программ государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2023 - 2025 годы»

4. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 26 января 2023 г. N 31-2/И/2-1075 «О методических рекомендациях по способам оплаты медицинской помощи за счет средств обязательного медицинского страхования»

#### *Интернет-ресурсы*

1. Официальный сайт Правительства Российской Федерации: <http://www.government.ru>

2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации: <http://www.government.ru>

3. Федеральная служба государственной статистики: <http://www.gks.ru>

1. Справочно-правовая система «Консультант плюс»: <http://www.consultant.ru>

2. Справочно-правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru>

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

### ***Дисциплина «Управление государственными закупками в медицинских организациях»***

#### ***Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля***

##### *Вопросы для опроса:*

1. Основы нормативно-правового регулирования закупочной деятельности в рамках федеральных законов 44-ФЗ и 223-ФЗ.

2. Нормативно-правовое регулирование закупок медицинских изделий и лекарственных препаратов в условиях санкций и периода мобилизации. Антикризисные меры в условиях санкционного режима

3. Ужесточение законодательства для руководителей бюджетных учреждений, контрактной службы Заказчика, членов комиссий за непринятие мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов в сфере закупок.

4. Организация работы контрактной службы в учреждениях здравоохранения. Локальные нормативно-правовые акты по организации закупочной деятельности.

5. Виды и отличительные особенности конкурентных и неконкурентных закупочных процедур. Закупки малого объема.

6. Составление заявки, соответствующей стандартам лечения и подходящей к своей медицинской организации.

7. Правильное взаимодействие контрактной службы, бухгалтерии, экономического отдела. Регламенты взаимодействия между службами.
8. Особенности и проблемные вопросы закупок лекарственных препаратов.
9. Организация совместных торгов для обеспечения нужд учреждений здравоохранения.
10. Предварительный и последующий ведомственный финансовый контроль закупочной деятельности.
11. Ответственность за нарушения законодательства о контрактной системе.
12. Прямые и непрямые закупки. Совместные закупки.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Управление государственными закупками в медицинских организациях» для промежуточной аттестации по модулю:**

Выберите один или несколько правильных ответов:

1. Планирование закупок осуществляется посредством формирования, утверждения:
  - а) планов закупок;
  - б) планов-графиков;
  - в) планов закупок и планов-графиков.
2. В каких случаях допускается использование в описании объекта закупки указания на товарный знак:
  - а) не допускается;
  - б) при условии несовместимости товаров, на которых размещаются другие товарные знаки, и необходимости обеспечения взаимодействия таких товаров с товарами, используемыми заказчиком, либо при условии закупок запасных частей и расходных материалов к машинам и оборудованию, используемым заказчиком, в соответствии с технической документацией на указанные машины и оборудование;
  - в) допускается без ограничения.
3. При заключении контракта с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) какие из перечисленных методов определения цены контракта применяются?
  - а) метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка);
  - б) нормативный метод;
  - в) тарифный метод;
  - г) любой из перечисленных.
4. Может заказчик ли при создании контрактной службы использовать аутсорсинг?
  - а) нет, не может;
  - б) да, может по договору;
  - в) может всегда.
5. Конкурентными способами осуществления закупок являются:
  - а) электронный аукцион;
  - б) б) запрос предложений;
  - в) в) все перечисленные.
6. В случае, если начальная (максимальная) цена контракта не превышает триста миллионов рублей:
  - а) заказчик размещает в единой информационной системе извещение о проведении электронного аукциона не менее чем за семь дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе;
  - б) заказчик размещает в единой информационной системе извещение о проведении электронного аукциона не менее чем за десять дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе;
  - в) заказчик размещает в единой информационной системе извещение о проведении электронного аукциона не менее чем за пятнадцать дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе.
7. Контракт по итогам проведения электронного аукциона может быть заключен:

- а) не ранее чем через семь дней с даты размещения в единой информационной системе протокола подведения итогов электронного аукциона;
- б) не ранее чем через семь дней с даты размещения в единой информационной системе протокола подведения итогов электронного аукциона;
- в) не ранее чем через десять дней с даты размещения в единой информационной системе протокола подведения итогов электронного аукциона и не позднее чем через двадцать дней с даты подписания указанного протокола.

8. Какие критерии устанавливает заказчик в документации о закупке для оценки заявок, окончательных предложений участников закупки? (ст.32 п.1 44-ФЗ)

- а) цена контракта, расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;
- б) квалификация участников закупки;
- в) соответствие принципам контрактной системы в сфере закупок;
- г) качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки.

9. Какие требования не могут быть включены в документацию о закупке? (ст.33 п.3 44-ФЗ)

- а) изображение поставляемого товара, позволяющее его идентифицировать;
- б) информация о месте, датах, начала и окончания, порядке и графика осмотра участниками закупки образца или макета товара, на поставку которого заключается контракт;
- в) требования к производителю товара, к участнику закупки, его деловой репутации, наличию у него производственных мощностей, технологического оборудования, трудовых и финансовых ресурсов;
- г) поставляемый товар должен быть новым товаром.

10. Назовите комиссии, которые могут создаваться заказчиком для определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) за исключением осуществления закупки у единственного поставщика? (ст.39 п. 3 44-ФЗ)

- а) конкурсные, аукционные, котировочные;
- б) специальные;
- в) комиссии по рассмотрению заявок на участие в запросе предложений и окончательных предложений;
- г) единые.

11. Число членов конкурсной, аукционной или единой комиссий должно быть, число членов котировочной комиссии, комиссии по рассмотрению заявок на участие в запросе предложений и окончательных предложений должно быть: (ст.39 п.3 44-ФЗ)

- а) семь человек; не менее пяти человек;
- б) не менее чем пять человек; не менее чем три человека;
- в) пять человек; три человека;
- г) три человека: не менее чем семь человек.

12. Что следует понимать под открытым конкурсом? (ст.48 п.1 44-ФЗ)

- а) конкурс, при котором информация о закупке сообщается неограниченному кругу лиц путем размещения в ЕИС извещения о проведении такого конкурса, конкурсной документации, при единых требованиях к участникам закупки;
- б) конкурс, при котором информация о закупке сообщается определенному кругу лиц путем размещения в СМИ;
- в) способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), при котором информация о закупке направляется по электронной почте поставщикам, не внесенным в реестр недобросовестных поставщиков;
- г) совокупность действий, позволяющих заказчику определить необходимого поставщика для заключения с ним контракта.

13. В каком случае открытый конкурс признается несостоявшимся? (ст.51 п.13 44-ФЗ)

- а) если подана одна заявка на участие в открытом конкурсе;

- б) информация о проведении открытого конкурса не размещена в ЕИС;
- в) не подано ни одной заявки на участие в открытом конкурсе;
- г) заказчик сообщил о проведении открытого конкурса ограниченному кругу

лиц.

14. Срок рассмотрения и оценки заявок на участие в конкурсе не может превышать ..... с даты вскрытия конвертов с такими заявками и (или) открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам на участие в конкурсе: (ст.53 п.1 44-ФЗ)

- а) двадцать дней;
- б) десять рабочих дней;
- в) семь дней;
- г) двадцать рабочих дней.

15. Кто может быть признан победителем двухэтапного конкурса? (ст.57 п.1 44-ФЗ)

а) участник, предложивший более низкую цену;

б) участник, принявший участие в проведении обоих этапов конкурса;

в) участник, предложивший лучшие условия исполнения контракта по результатам второго этапа такого конкурса;

- г) участник, выполнивший единые и дополнительные требования заказчика.

16. В течении какого времени с даты поступления документов и информации от участника электронного аукциона оператор электронной торговой площадки обязан его аккредитовать или отказать в аккредитовании, а также направить участнику уведомление о принятом решении? (ст.61 п.4 44-ФЗ)

- а) в срок не более пяти рабочих дней;
- б) в срок не более трех дней;
- в) в течение пяти дней;
- г) в течение семи рабочих дней;

17. Должна ли документация об электронном аукционе содержать требования к оформлению и форме заявки на участие в аукционе? (ст.64 п.2 44-ФЗ)

- а) да;
- б) нет;
- в) только в особых случаях;
- г) по желанию участника электронного аукциона.

18. Кто может быть признан победителем запроса котировок? (ст.72 п.1 44-ФЗ)

а) участник закупки, предложивший наиболее низкую цену контракта;

б) участник закупки, предложивший лучшие условия исполнения контракта;

в) участник закупки, направивший окончательное предложение, которое наилучшим образом удовлетворяет потребности в товаре, работе, услуге;

г) участник закупки, предложивший лучшие условия исполнения контракта и наиболее низкую цену контракта.

#### *Основная литература*

1. Изотова, Г. С. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами : учебник для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14947-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/485717> (дата обращения: 13.02.2024).

2. Кнутов, А. В. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами : учебник и практикум для вузов / А. В. Кнутов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04912-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472990> (дата обращения: 13.02.2024).

3. Винокурцева Е. Развитие контрактной системы в сфере закупок в субъекте Российской Федерации : монография / Винокурцева Е., А. — Москва : Русайнс, 2020. — 129 с. — ISBN 978-5-4365-2954-7. — URL: <https://book.ru/book/935043> (дата обращения: 13.02.2024). — Текст : электронный.

#### *Дополнительная литература*

1. Гафурова, Г. Т. Управление государственными (муниципальными) закупками : учебное пособие / Г. Т. Гафурова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 331 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-015094-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1121560> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 – 3 (с учетом изменений и дополнений).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2 (с учетом изменений и дополнений).
4. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
5. Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. N 63-ФЗ «Об электронной подписи».
6. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ «О защите конкуренции».
8. Постановление Правительства РФ от 18 мая 2015 N 476 – «Правила разработки актов о нормировании в сфере закупок».

#### *Интернет-ресурсы*

1. Официальный сайт Правительства Российской Федерации: <http://www.government.ru>
2. Официальный сайт единой информационной системы в сфере закупок <http://zakupki.gov.ru>
3. Портал государственных закупок Алтайского края: <http://www.gzalt.ru>
4. Федеральная служба государственной статистики: <http://www.gks.ru>
5. Портал статистики «Евростат»: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
6. Вестник Института госзакупок : <https://roszakupki.ru/publications/list.php?sec=219>
7. Экспертный журнал ПРОГОСЗАКАЗ.РФ: <https://прогосзаказ.рф>
8. Госконтракт: <https://goskontract.ru>
9. Навигатор контрактной системы: <http://zakupki-inform.ru/>
10. Журнал «Госзакупки.ру»: <https://www.proflit.ru>
11. Официальный портал правовой информации: <http://pravo.gov.ru/>
12. Справочно-правовая система «Консультант плюс»: <http://www.consultant.ru>
13. Справочно-правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru>

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

#### ***Дисциплина «Оценка эффективности деятельности медицинской организации»***

##### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

1. Медицинская, социальная и экономическая эффективность здравоохранения
2. Применение Рекомендаций по оценке эффективности деятельности медорганизаций на основе критериев доступности и качества медицинской помощи
3. Применение Методических рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей

эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников

*Практические задания:*

1. Примеры показателей и критериев качества, применяемых для установления стимулирующих выплат для врачей.

2. Примеры показателей и критериев качества, применяемых для установления стимулирующих выплат административному персоналу (экономист, бухгалтер).

3. Предложения по изменению показателей и критериев используемых для подведения итогов деятельности организации и премирования руководителей (Приказ МЗ АК от 02.08.2017).

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Оценка эффективности деятельности медицинской организации» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Согласно приказу Министерства здравоохранения РФ от 6 августа 2013 г. N 529н «Об утверждении номенклатуры медицинских организаций» выделяют два вида Номенклатуры медицинских организаций (выберите верные виды номенклатур):

а) Номенклатура медицинских организаций по виду медицинской деятельности

б) Номенклатура медицинских организаций государственной и муниципальной систем здравоохранения по территориальному признаку

в) Номенклатура медицинских организаций по субъектам финансирования

2. К какому виду первой Номенклатуры, согласно приказу Министерства здравоохранения РФ от 6 августа 2013 г. N 529н «Об утверждении номенклатуры медицинских организаций», относятся Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в Алтайском крае»:

а) Медицинские организации по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека

б) Медицинские организации особого типа

в) Лечебно-профилактические медицинские организации

3. На какой орган исполнительной власти/ орган местного самоуправления возложены обязанности принятия решений по организации маршрутизации пациентов, проживающих в Калманском районе Алтайского края:

а) Министерство здравоохранения Российской Федерации

б) Министерство здравоохранения Алтайского края

в) Администрация Калманского района Алтайского края

4. Какой из базовых подходов, которые используются для оценки процесса оказания медпомощи, подразумевает: «изучении отдельных структурных компонентов медпомощи. Исследуется соблюдение медучреждениями лицензионных требований и условий, требований к сертификации и аккредитации медработников.»

а) Структурный подход

б) Результативный подход

в) Процессуальный подход

5. Какой из базовых подходов, которые используются для оценки процесса оказания медпомощи, подразумевает: «оценку в первую очередь не процесса, а достигнутого врачом результата. Для этого сначала строятся модели предполагаемых результатов оказания медпомощи, с которыми затем сравниваются реальные результаты»

а) Структурный подход

б) Результативный подход

в) Процессуальный подход

6. Проведенная оценка качества медицинской помощи отражается в протоколе, который составляется представителем страховой медицинской компании. Обязательно ли официальное лицо медучреждения подписывать такой протокол при любом исходе проверки для организации:

- а) Да
- б) Нет

7. Обязана ли медорганизация использовать для стимулирующих выплат только балльную систему оценки

- а) Да
- б) Нет

#### *Основная литература*

1. Добролюбова, Е. И. Численность и оплата труда федеральных государственных гражданских служащих в условиях внедрения программно-целевых и проектных подходов / Е.И. Добролюбова, Е.Н. Клочкова, В.Н. Южаков.— Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. — 150 с. - (Технологии государственного управления). - ISBN 978-5-7749-1355-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043300> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-012069-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1900717> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

#### *Дополнительная литература*

1. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15248-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511318> (дата обращения: 19.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 28.06.2013 №421 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»;

2. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 29.01.2016 №13-0/10/1-386 «Рекомендации по оценке эффективности деятельности медицинских организаций на основе критериев доступности и качества медицинской помощи»;

3. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 10.05.2017 №203н «Об утверждении критериев оценки качества медицинской помощи».

#### *Иные источники*

- 1. АКТИОН Медицина / Система Главный врач - <https://1glv.ru/>
- 2. АКТИОН Медицина / Система Главный врач Шаблоны документов - <https://clck.ru/342umz>

### ***Дисциплина «Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт»***

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

- 1. Организация оплаты труда работников медицинских организаций
- 2. Нормы труда: нормы времени, нагрузки (обслуживания), численности
- 3. Методы и способы нормирования труда. Регламентирующие документы организацию нормирования труда в здравоохранении (федерального и отраслевого уровня)

#### 4. Эффективный контракт

##### *Практические задания:*

Произвести расчет заработной платы за сентябрь врача-терапевта участкового. Медицинская организация расположена в сельской местности. Врач отработал 165,8 часа, при этом перевыполнил установленную нормативную нагрузку на четверть.

Дополнительные условия: стаж непрерывной работы специалиста 7 лет, имеет первую квалификационную категорию, установлена доплата за совмещение врача-специалиста 25 % от оклада. Стимулирующая выплата за выполненную нагрузку и качество устанавливается в размере 17500 руб., при перевыполнении нагрузки увеличивается прямо пропорционально. Районный коэффициент 25 %.

##### **Блок типовых вопросов по дисциплине «Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Какие выплаты должны быть предусмотрены трудовым договором работника:

а) оклад, выплаты компенсационного характера, за исключением выплат, начисляемых сверх МРОТ, выплаты стимулирующего характера

б) оклад, повышающие коэффициенты, выплаты компенсационного характера, выплаты стимулирующего характера, за исключением установленных в соответствии с решениями Правительства Российской Федерации

в) все выплаты, положенные работнику в соответствии с действующей системой оплаты труда

2. Какой нормативный правовой акт определяет действующую систему оплаты труда работников организаций, подведомственных Министерству здравоохранения Алтайского края:

а) приказ Министерства здравоохранения Алтайского края № 222 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников краевых медицинских организаций, подведомственных Министерству здравоохранения Алтайского края»

б) постановление Администрации Алтайского края № 607 «Об утверждении Отраслевого положения об оплате труда работников краевых государственных медицинских организаций, подведомственных Главному управлению Алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности»

в) приказ Министерства здравоохранения Алтайского края № 386 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников медицинских организаций, подведомственных Министерству здравоохранения Алтайского края»

3. Какой удельный вес в фонде оплаты труда должны составлять расходы на заработную плату основного персонала и административно-управленческого и вспомогательного персонала медицинских организаций

а) не менее 75 % фонда оплаты труда на заработную плату основного персонала и не более 25 % фонда оплаты труда на заработную административно-управленческого и вспомогательного персонала

б) не менее 60 % фонда оплаты труда на заработную плату основного персонала и не более 40 % фонда оплаты труда на заработную административно-управленческого и вспомогательного персонала +

в) не менее 55 % фонда оплаты труда на заработную плату основного персонала и не более 45 % фонда оплаты труда на заработную административно-управленческого и вспомогательного персонала

4. Основными целями перехода с ЕТС на НСОТ являются

а) отмена Единой тарифной сетки

б) возможность управления персоналом в условиях рыночной экономики за счет реализации стимулирующей функции заработной платы

в) установление зависимости уровня оплаты труда от объемных и качественных показателей деятельности специалиста

г) переход на стандарты международной отчетности

5. Эффективный контракт - это?

а) трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки;

б) соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя;

в) соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на локальном уровне.

6. Согласно распоряжению Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р завершение работы по заключению трудовых договоров с работниками учреждений в связи с введением эффективного контракта должно было закончиться:

а) к концу 2018 года

б) к концу реализации II этапа (2014 - 2015 годы) Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях

7. Трудовой кодекс Российской Федерации дает определение понятию эффективный контракт:

а) Нет

б) Да

8. Применяемые показатели и критерии оценки эффективности, используемые в рамках эффективного контракта на практике носят:

а) формальный характер

б) неформальный характер

9. По-вашему мнению ожидания от внедрения эффективного контракта

а) реализованы в полном объеме

б) реализованы частично

10. Наиболее вариабельной частью заработной платы является

а) окладная часть

б) компенсационная часть

в) стимулирующая часть

11. Предусмотрена ли действующей системой оплаты труда выплата за эффективный контракт

а) да

б) нет

12. Плюсы внедрения эффективного контракта

а) заключение трудовых отношений согласно единой форме

б) конкретизация должностных обязанностей, условий оплаты труда

в) все вышеперечисленное

#### *Основная литература*

1. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15248-7.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536371> (дата обращения: 20.02.2024).

2. Горелов, Н. А. Оплата труда в бюджетных организациях : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02409-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539195> (дата обращения: 20.02.2024).

3. Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 412 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00482-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536595> (дата обращения: 20.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний / Е. Ветлужских, А. Ларина, Т. Петренко, А. Романова. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 201 с. — ISBN 978-5-9614-5870-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/100979> (дата обращения: 20.01.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Саликова Н.М. Эффективный контракт: новый вид трудового договора или новая система оплаты труда? // Российский юридический журнал. – 2014. – № 6. Калдина, А.А. Принципы контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд / А. А. Калдина // Актуальные проблемы правоуедения. — 2020. — № 4. — С. 2-5. — ISSN 2070-1039. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/313362>. (дата обращения: 12.01.2024).

3. Орлова О. Е. Как перейти на эффективный контракт? // Руководитель бюджетной организации. – 2019. – № 12.

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Приказ Министерства здравоохранения Алтайского края № 386 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников медицинских организаций, подведомственных Министерству здравоохранения Алтайского края»

#### *Интернет-ресурсы*

Не предполагается.

#### **Дисциплина «Трудовое законодательство РФ»**

##### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

1. Характеристика трудового законодательства России, источники трудового права.
2. Особенности регулирования труда медицинских работников.
3. Специфика рабочего времени и времени отдыха медицинских работников.
4. Совместительство и совмещение профессий (должностей).
5. Ненормированный рабочий день.

##### *Проблемное задание:*

Можно ли в соответствии с действующим российским законодательством с медицинскими работниками заключать договоры гражданско-правового характера или же исключительно трудовые договоры? (с анализом судебной практики).

##### *Кейс-задание:*

В трудовых договорах всех руководителей структурных подразделений одной из медицинских организаций предусмотрено, что они не имеют права работать по

совместительству, а также выполнять любую платную работу в других организациях. Однако руководитель отдела Г. регулярно проводил платные консультации и выполнял различные заказы в другой организации, за что ему был объявлен выговор. Рассматривая его жалобу, начальник отдела кадров пояснил, что трудовой договор – это главный правовой акт, подписанный сторонами, поэтому стороны не вправе его нарушать. Дайте правовую оценку ситуации.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Трудовое законодательство РФ» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Нормальная продолжительность рабочего времени относительно законодательства не может превышать ...

- а) 8 часов в смену
- б) 300 календарных дней в год
- в) 40 часов в неделю
- г) 8 часов в день
- д) 28 календарных дней в месяц

2. В случае регистрации брака, рождения ребёнка или смерти близких родственников работник имеет право на отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью до ...

Варианты ответа:

- а) 1 недели
- б) 5 календарных дней
- в) 10 календарных дней
- г) 3 календарных дней

3. В стаж работы, дающей право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск, не включается время ...

Варианты ответа:

а) вынужденного прогула при незаконном увольнении и последующем восстановлении на работе

- б) болезни работника
- в) отпуска по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста

4. Ночное время продолжается с ... часов

Варианты ответа:

- а) 22.00 до 6
- б) 23.00 до 6
- в) 22.00 до 5

5. В рабочее время не включается ...

Варианты ответа:

- а) междуменный перерыв
- б) перерыв для отдыха и питания
- в) перерыв для кормления женщиной ребенка до полутора лет

6. При совпадении выходного и нерабочего праздничного дней ...

Варианты ответа:

а) работникам предоставляется дополнительный день отдыха по усмотрению работодателя

- б) выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день
- в) работник использует нерабочий праздничный день, а выходной день добавляется к отпуску

7. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее ... часов

- а) 24
- б) 36
- в) 42
- г) 48

д) 12

8. В обеденный перерыв (перерыв для отдыха и питания) работник вправе покидать территорию работодателя

Варианты ответа:

а) да

б) нет

в) да, но с разрешения работодателя (его представителя)

9. Порядок введения суммированного учета рабочего времени устанавливается ...

а) коллективным договором

б) правилами внутреннего трудового распорядка

в) трудовым договором

10. Если работник, нуждающийся согласно медицинскому заключению во временном переводе на другую работу на срок до четырех месяцев, отказывается от перевода либо соответствующая работа у работодателя отсутствует, работодатель обязан ...

а) на весь указанный в медицинском заключении срок отстранить работника от работы с сохранением места работы (должность, но без начисления заработной платы), за исключением случаев, предусмотренных трудовым законодательством

б) на весь указанный в медицинском заключении срок отстранить работника от работы с сохранением места работы (должность и средней заработной платы)

в) расторгнуть трудовой договор с работником в соответствии с п. 8 ч.77 ТК РФ

11. По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение условий трудового договора по инициативе работодателя, за исключением изменения ...

Варианты ответа:

а) трудовой функции работника

б) структурного подразделения, в котором трудится работник

в) определенных сторонами условий оплаты труда работника

12. В случае приостановления действия на срок до двух месяцев специального права работника, если это влечет за собой невозможность исполнения им обязанностей по трудовому договору и если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу, последний ...

а) обязан отстранить работника от работы без начисления заработной платы

б) может уволить работника в соответствии с п. 7 ч.1 ст.77 ТК РФ

в) может отстранить работника от работы с сохранением средней заработной платы

#### *Основная литература*

1. Щурикова, Л. Г. Трудовое и административное законодательство : учебно-методическое пособие / Л. Г. Щурикова. - Казань : КНИТУ, 2020. - 144 с. - ISBN 978-5-7882-2925-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904867> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Трудовое право: национальное и международное измерение : монография : в 2 томах. Том 1. Общие проблемы современного трудового права / под ред. С. Ю. Головиной, Н. Л. Лютова. — Москва : Норма, 2023. — 608 с. - ISBN 978-5-00156-211-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893202> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Трудовое право: национальное и международное измерение. Том 2 - М.:Юр. НОРМА, 2022. - 568 с. ISBN 978-5-00156-228-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859092> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

4. Минкина, Н. И. Трудовое право : сборник учебно-методических материалов : учебное пособие / Н. И. Минкина. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 190 с. - ISBN 978-5-4499-0286-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1912324> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа:

по подписке.

#### *Дополнительная литература*

1. Филющенко, Л. И. Трудовое право : практикум / Л. И. Филющенко, Е. Г. Шаблова, О. В. Жевняк ; под общ. ред. Л. И. Филющенко ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2021. - 124 с. - ISBN 978-5-7996-3218-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1925507> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Трудовое право : учебник для бакалавриата / под ред. В.М. Лебедева. — 2-е изд., перераб. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2023. — 376 с. - ISBN 978-5-00156-222-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1977971> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
3. Лебедев, В. М. Трудовое право: опыт сравнительного правового исследования : монография / В.М. Лебедев, В.Г. Мельникова, Р.Р. Назметдинов ; под ред. В.М. Лебедева. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2023. — 480 с. - ISBN 978-5-91768-867-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1993592> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 15.06.2023) // <https://www.consultant.ru>
2. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. N 922 "Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы" // <https://www.consultant.ru>
3. Об особенностях правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в 2022 и 2023 годах Постановление Правительства РФ от 30.03.2022 N 511 // <https://www.consultant.ru>
4. Об особенностях правового регулирования трудовых отношений в отдельных организациях, их структурных подразделениях и на отдельных производственных объектах Постановление Правительства РФ от 01.08.2022 № 1365 // <https://www.consultant.ru>
5. Методические рекомендации по порядку применения постановления Правительства Российской Федерации от 1 августа 2022 г. N 1365 «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений в отдельных организациях, их структурных подразделениях и на отдельных Утверждены приказом Минпромторга России N 3750, Минтруда России N 508 от 02.09.2022 // <https://www.consultant.ru>
6. Об утверждении формы, порядка ведения и хранения трудовых книжек Приказ Минтруда России от 19.05.2021 N 320н // <https://www.consultant.ru>
7. О персональных данных. Федеральный закон РФ от 27.07.2006 № 152-ФЗ // <https://www.consultant.ru>

#### *Интернет-ресурсы*

1. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
2. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

### **Модуль «Менеджмент в здравоохранении»**

<b>Дисциплина</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Функции управления в практике медицинской организации. Методы	<b>О, Д, К</b>

принятия управленческих решений	
Тайм-менеджмент	<b>О, К</b>
Управление конфликтами	<b>О, К</b>
Управление изменениями	<b>О, Э</b>
Бережливое производство	<b>О</b>
Промежуточная аттестация	<b>Т</b>

Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): Э-эссе, Т – тестирование, КР- контрольная работа, РЗ – расчетное задание, Зд – решение задач, РГР - расчетно-графическая работа, Реф. – реферат, О - опрос, Д – диспут, КС-круглый стол, К - создание и решение кейса, ГП-групповой проект, П-проект, ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий, ПЗ- проблемное задание и т.д.

**Дисциплина «Функции управления в практике медицинской организации. Методы принятия управленческих решений»**

**Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Планирование как функция менеджмента. Виды планов. Методы разработки планов.
2. Стратегическое планирование и тактическое планирование.
3. Виды целей. Методы постановки целей. Принцип построения. Этапы процесса.
4. Постановка задач персоналу.
5. Делегирование как функция менеджмента. Функция делегирования. Принципы делегирования.
6. Виды полномочий и методы их передачи. Что можно и что нельзя делегировать.
7. Практическое применение концепции делегирования. Препятствия процесса делегирования.
8. Алгоритм делегирования. Правила делегирования. Основы эффективности делегирования. Неэффективное делегирование.
9. Контроль как функция менеджмента. Понятие и сущность.
10. Виды контроля и их применение. Разные способы контроля для разных сотрудников. Временная целесообразность.
11. Этапы контроля. Инструменты контроля. Основные характеристики эффективной системы контроля.
12. Эмоциональная и рациональная составляющие контроля.
13. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным в реализации управленческих решений.
14. Дерево целей и его структура. Метод сценариев и дерева решений в управлении.
15. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
16. SWOT-анализ в разработке государственных решений. Примеры применения SWOT-анализа процессе принятия управленческих решений.

*Практическая задача-кейс:*

Сформулируйте цель по предложенным параметрам.

1. Сформулируйте цель, задачи и показатели на примере организации
2. Постройте дерево проблем и дерево целей
3. Проведите критический анализ целей, задач, показателей в представленном документе

### *Тема диспута:*

1. Разбейтесь на группы по 4-5 человек. Обсудите возможные методы поощрения и наказания сотрудников. Выделив их положительные и отрицательные стороны.
2. Разбейтесь на группы по 4-5 человек. Обсудите возможные инструменты текущего контроля при осуществлении управления по результатам.

### *Кейс:*

#### *Кейс «Тайный пациент»*

Работник медрегистратуры Светлана забежала в регистратуру – руководителей еще нет на месте, а значит, ее опоздание в этот раз останется незамеченным.

Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: телефон разрывался, у окна толпилась очередь жаждущих получить талон к врачу. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать.

В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы своей профессиональной деятельности.

Ответив наконец на телефонный звонок, без умолку звонивший минут 15, Светлана подумала, что очень знакомый голос, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день...

Пациент оказался надоедливым: его интересовало всё - от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия.

«А есть ли...? А как ... А что...?». «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет» - уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. - Если вы хотите просто поговорить - у меня на это времени, знаете ли, нет!» - резко ответила она на очередной вопрос пациента.

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного пациента.

Вот почему голос показался таким знакомым.

И проверку эту Светлана не прошла.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного пациента»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к пациенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с пациентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным пациентом»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с пациентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить руководитель с данным сотрудником?
8. Как руководитель может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами? Насколько уместен данный метод?

### *Кейс*

#### *Описание ситуации:*

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне не удовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал

и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

1. планировать работу отдела;
2. организовывать процесс работы;
3. контролировать процесс выполнения поставленных задач;
4. выдвигать новые идеи по работе отдела;
5. встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
6. общаться с клиентами по телефону;
7. лично выезжать на встречи с клиентами;
8. распределять клиентов среди РГ;
9. проводить совещания с РГ;
10. участвовать в совещаниях групп;
11. участвовать в совещаниях отделов;
12. участвовать в других совещаниях;
13. проводить обучение линейных сотрудников;
14. общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
15. интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;
16. готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

*Вопрос:*

Как оптимизировать работу РО и РГ? Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна?

*Кейс-задача 1.*

Петров А.В. – руководитель крупного отдела одного из департаментов министерства промышленности и торговли РФ. Петров А.В. – управленец предпенсионного возраста, с большим опытом практической работы, но не обладающий высокими современными профессиональными компетенциями. Игнатов В.Б. – заместитель руководителя этого отдела, возраст, которого 45 лет. Игнатов В.Б. имеет меньший опыт практической работы, но, в отличие от Петрова А.В., обладает высоким уровнем профессионального образования и компетенций.

В течение года планируется проведение аттестации работников анализируемого департамента этого министерства. Результаты аттестации работников существенно определяются их характеристикой. Характеристику Игнатова В.Б. и др. необходимые для аттестации документы в обязательном порядке согласует Петров А.В.

Задание для самостоятельного решения:

1. Какие кадровые решения должно принять руководство департамента министерства промышленности и торговли РФ ?
2. Какие организационно-управленческие решения Вы можете предложить, если по результатам аттестации будет принято решение назначить на должность руководителя отдела Игнатова В.Б.?
3. Можно ли и в каком качестве использовать в последующей работе Петрова А.В.?

*Кейс-задача 2.*

Низкое качество государственного и муниципального управления в Российской Федерации признается как гражданами, руководством страны и экспертным сообществом, так и некоторыми международными организациями одной из ключевых причин многих современных российских проблем в экономике, в сфере обеспечения уровня и качества жизни, безопасности россиян. В XXI в. в России было предпринято немало попыток повысить качество государственного управления в ходе административной и бюджетной

реформ, реформирования государственной службы, местного самоуправления, разграничения полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами, путем разработки комплекса мер по борьбе с коррупцией, принятия законодательных актов, закрепляющих новые инструменты, механизмы, процедуры и технологии государственного управления или устанавливающих необходимость их разработки, принятия и внедрения, а также требования к ним. Повышение качества государственного и муниципального управления, его результативности и эффективности остается одной из главных задач, стоящих перед Российским государством.

Задание для самостоятельного анализа:

1. Насколько качество государственного управления зависит от его правового регулирования?
2. Насколько качество государственного и муниципального управления зависит от системности из организации и регулирования?
3. Каковы ваши конкретные предложения по совершенствованию правового регулирования государственного и муниципального управления?
4. Предложите и обоснуйте предложения по повышению качества государственного и муниципального управления и его результативности.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Функции управления в практике медицинской организации. Методы принятия управленческих решений» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Целеполагание – это
  - процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию, от простого к сложному, от низшего к высшему;
  - практическое осмысление человеком своей деятельности с точки зрения постановки и реализации целей;
  - порядок подчинённости низших звеньев к высшим, организация их в структуру;
2. Чтобы достигнуть поставленной цели, необходимо решить ряд задач. Задача, в данном случае — это
  - путь достижения цели;
  - средство достижения цели;
  - метод достижения цели;
3. Какие составляющие надо учитывать при постановке цели?
  - желание, согласованность, измеримость, конкретность, реалистичность
  - информированность, конкретность, временные ограничения, согласованность, измеримость
  - конкретность, измеримость, согласованность, реалистичность, ограничения по времени
4. Целевое управление – техника в которой руководители и подчиненные работают совместно над постановкой и достижением организационных целей
  - Да
  - Нет
5. Целевое управление является непрерывным процессом
  - Да
  - Нет
6. Какие два фактора необходимы чтобы технология "управление по целям" работала
  - желание руководства вовлечь сотрудников в процесс постановки целей и разработки плана
  - четкая постановка целей руководством и эффективная их реализация исполнителями
  - приверженность целям организации каждого человека
  - четкая формулировка и неизменность цели

7. Что не является требованием к постановке цели
  - определенность количественная
  - реальность реализации
  - определенность во времени
  - непротиворечивость
  - четкость формулировки
  - наличие плана достижения
  - определенность качественная
8. Цель - это желаемый конечный результат
  - Да
  - Нет
9. Какие из перечисленных форм относятся к формам контроля:
  - финансовый;
  - текущий;
  - нормативный;
  - маркетинговый;
  - предварительный.
10. Какие управленческие процедуры относятся к функции контроля?
  - сбор информации о фактической деятельности организации;
  - устранение причин отклонения от плана;
  - анализ причин отклонения от плана;
  - выявление отклонений от плановых показателей;
  - координация деятельности исполнителей по реализации принятых решений.
11. Какие задачи включает в себя функция регулирования?
  - определение вероятностных целей развития;
  - ликвидацию отклонений в деятельности организации от запланированных показателей;
  - установление стандартов;
  - выявление отклонений в деятельности организации от запланированных показателей;
  - определение элементов управляющей и управляемой подсистем.
12. Отметьте недостатки внешнего контроля:
  - высокая объективность;
  - сохранение тайны и низкие затраты;
  - высокие затраты;
  - малая объективность
  - публичность.
13. Перечислите преимущества внутреннего контроля
  - высокая объективность;
  - сохранение тайны и низкие затраты;
  - высокие затраты;
  - малая объективность
  - публичность.
14. Делегирование – это
  - поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
  - задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным
  - передача собственной задачи и/или части полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя ответственность за ее выполнение
  - та помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю
15. Первый этап процесса делегирования – это
  - планирование что и кому можно делегировать
  - встреча с подчиненными

- написание приказа о делегировании определенной задачи
16. Что нельзя делегировать? Выберите несколько вариантов ответа:
- узкие, профильные задачи
  - представительские функции
  - особые задачи, требующие срочных решений
17. Признаки некачественной постановки задачи со стороны руководителя:
- не определены сроки, ответственные, критерии и технологии выполнения задачи
  - не определены ресурсы для выполнения задачи
  - подчиненным не дали возможности задать вопросы
  - руководитель убежден, что задача простая
  - все ответы верны
18. Принцип делегирования, отражающий тезис о том, что, оно должно быть всесторонним:
- обозначены сроки выполнения работы, формы отчетов, рамки для проявления инициативы со стороны сотрудников;
  - сотрудник освобожден от всех других видов работ.
19. Если подчиненный самостоятельно берет на себя задачу руководителя, то такое поведение необходимо поощрять
- Верно
  - Неверно
20. Существует управленческий феномен делегирования, который носит название «Обезьяна на плече». Он означает:
- сотрудник постоянно «перепоручает» свое задание руководителю;
  - сотрудник копирует руководителя при выполнении поручения.
21. Управленческое решение – это:
- заключительный этап управленческой деятельности,
  - промежуточный этап управленческой деятельности,
  - общественный акт управленческой деятельности,
  - согласованное решение субъекта и объекта управления.
22. Управленческие решения принимаются в условиях:
- (отметьте правильные ответы)
- согласования интересов;
  - определенности;
  - неопределенности;
  - рисков;
  - диагностики проблемной ситуации.
23. Основные факторы успешной реализации управленческих решений:
- традиционные факторы;
  - наличие необходимых материальных ресурсов;
  - наличие требуемых финансовых ресурсов;
  - нетрадиционные факторы;
  - климатические факторы.
24. Каким требованиям должно отвечать решение:
- обоснованность
  - четкость формулировок
  - своевременность и эффективность
  - реальная осуществимость
  - всем выше перечисленным
25. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:
- постановка задач
  - разработка вариантов решения
  - выбор варианта
  - организация выполнения решения и его оценка

- мотивация результатов решения
26. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:
- формулирование требований и ограничений
  - оценка возможных последствий
  - сбор необходимой информации
  - определение критериев выбора
  - разработка возможных вариантов решений
27. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:
- взаимоисключаемость элементов
  - количество альтернатив
  - обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
  - полнота совокупности альтернатив
  - соответствие альтернатив цели
28. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:
- анализ зависимости компонентов целевой системы от результатов реализации альтернатив
  - количественная оценка альтернатив
  - анализ соответствия альтернатив цели
  - комплексная оценка полезности альтернатив
  - качественная оценка альтернатив
29. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:
- расчет устойчивости
  - корректировка параметров решения
  - формализованное описание неопределенности
  - увеличение качества
30. Как оценивается эффективность управленческого решения:
- степенью достижения результата на единицу затрат
  - сокращением капиталовложений
  - уменьшением затрат
  - уменьшением времени
  - уменьшением качества.
31. Какие понятия являются объективными:
- риск
  - вероятность риска
  - определенность
  - количество неопределенностей
  - неопределенность
32. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:
- ситуационный
  - динамический
  - функциональный
  - системный
  - маркетинговый
33. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:
- детерминированные методы
  - стратегические игры
  - морфологический анализ
34. Дерево решений – это
- схематичное представление процесса
  - организационная структура
  - средство передачи информации

- инструмент контроля качества решений
  - метод принятия решений
35. Казуальное моделирование – это
- интуитивное
  - имитационное
  - причинно-следственное
  - простое
  - сложное.
36. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:
- диагноз проблемы (1)
  - оценка альтернатив (4)
  - формулировка ограничений и критериев для принятия решений (2)
  - выявление альтернатив (3)
  - окончательный выбор (5)
37. Определить критерий приемлемости управленческого решения:
- заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение
  - показатель, характеризующий его достоверность
  - самая длинная последовательность событий при выполнении проекта.
38. Решение – это
- оценка альтернативы
  - выбор альтернативы
  - определение альтернативы
  - диагностика проблемы
  - все вышеперечисленное
39. Выбор, обусловленный знаниями, выведенными из накопленного опыта – это
- запрограммированное решение
  - организационное решение
  - рациональное решение
  - незапрограммированное решение
  - решение, основанное на суждении
40. Цель управленческого решения – это
- обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
  - определение миссии организации
  - проверка и контроль служащих
  - минимизация издержек.

#### *Основная литература*

1. Менеджмент. Практикум: учебное пособие / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491093> (дата обращения: 18.01.2024).

2. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 764 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10638-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542178> (дата обращения: 20.01.2024).

3. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468538> (дата обращения: 18.01.2024).

4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство

Юрайт, 2021. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469289> (дата обращения: 18.01.2024).

5. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470603> (дата обращения: 18.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6671-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450080> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления: учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474411> (дата обращения: 12.01.2024).

3. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451400> (дата обращения: 12.01.2024).

4. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489357> (дата обращения: 12.01.2024).

5. Чумиков, А. Н. Переговоры - фасилитация - медиация: учебное пособие для студентов вузов / А. Н. Чумиков. — Москва: Аспект Пресс, 2014. — 159 с. — ISBN 978-5-7567-0738-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/56797.html> (дата обращения: 12.01.2024).

6. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492017> (дата обращения: 18.01.2024).

7. Подиновский, В. В. Многокритериальные задачи принятия решений: теория и методы анализа : учебник для вузов / В. В. Подиновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15673-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509422> (дата обращения: 18.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Проект Кодекса профессиональной этики работников системы здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/ministry/61/19/stranitsa-840/stranitsa-4069>

2. Международный кодекс медицинской этики <http://med-pravo.ru/Ethics/seventh1.htm>

3. Кодекс врачебной этики Российской Федерации <http://med-pravo.ru/Ethics/CodeEthicsRF1.htm>

#### *Интернет-ресурсы*

1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»

2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks

3. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант

4. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс

5. <http://www.clinvest.ru/> Сайт журнала «Качественная клиническая практика»
6. <https://med-law.ru/> Информационно-образовательная платформа «Медицинское право»
7. <https://urait.ru/> - Электронно-библиотечная система Юрайт
8. <https://znanium.com/> - Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM

*Иные источники*

Не предусмотрены

**Дисциплина «Тайм-менеджмент»**

**Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Система управления временем.
2. Индивидуальный фонд времени и фонд времени организации (подразделения).
3. «Поглотители» времени.
4. Матрица приоритетов.
5. Понятие результативности. Прокрастинация.
6. Методы самомотивации.
7. Личная продуктивность.

*Практическая задача-кейс:*

Распределите приведенные в списке задачи на «жесткие» и «гибкие»:

- а) написать реферат по экономике;
- б) в 16.25 позвонить в отдел снабжения начальнику отдела;
- в) проверить платежные поручения и внести данные в базу;
- г) к 18.00 закончить отчет по проекту «Павловск-1020»;
- д) составить список участников конференции;
- е) в 17.00 сдать командировочные в бухгалтерию;
- ж) позвонить инспектору, выяснить, какие изменения произошли в порядке начисления налога;
- з) подготовить справку к заседанию Совета директоров.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Тайм-менеджмент» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить:
  - а) 3 этапа
  - б) 5 этапов
  - в) 6 этапов
2. В контекстном планировании задачи, для которых время исполнения известно заранее, называются:
  - а) бюджетлируемыми
  - б) жесткими
  - в) приоритетными
3. Все контексты можно разделить на:
  - а) 3 условные группы
  - б) 5 условных групп
  - в) 4 условные группы
4. Все поглотители времени по степени контролируемости можно условно разделить на:
  - а) 3 группы
  - б) 2 группы
  - в) 5 групп
5. Для создания эффективного обзора задач важен принцип:

- а) иррационализма
  - б) дезинтеграции
  - в) материализации
6. Как древние греки называли поглотители времени:
- а) хронографами
  - б) хронофагами
  - в) хронологиями
7. Что означает «принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное»:
- а) расставить контексты в хронологическом порядке
  - б) распределить ресурсы
  - в) расставить приоритеты
8. Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования:
- а) провести хронометраж всех задач в плане
  - б) составить список гибких задач
  - в) составить список жестких задач
9. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:
- а) срочность и регулярность
  - б) гибкость и жесткость
  - в) важность и срочность
10. Неправильно, что ... является одним из видов хронофагов:
- а) прерывание
  - б) зависание
  - в) отвлечение
11. Неправильно, что ... является правилом организации эффективного отдыха:
- а) концентрация
  - б) максимальное переключение
  - в) смена контекста
12. Неправильно, что ... является способом самонастройки на решение задач:
- а) промежуточная радость
  - б) техника хронометража
  - в) техника «якорения»
13. Неправильно, что ... являются группой инструментов создания обзора:
- а) хронокарты
  - б) контрольные списки
  - в) двумерные графики
14. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:
- а) рубрикаторами потерь
  - б) расхитителями собственности
  - в) поглотителями времени
15. Что является одним из шагов техники контекстного планирования:
- а) просмотр списка задач при приближении контекста
  - б) просмотр списка хронофагов при приближении контекста
  - в) просмотр своих ключевых областей
16. При использовании многокритериальной оценки каждый вариант оценивается:
- а) по двум критериям, которым присвоен наибольший вес
  - б) по всем критериям
  - в) по критерию, имеющему самый большой вес
17. Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь:
- а) приоритизированным
  - б) мотивационным

- в) проактивным
18. Как называется подход, при котором человек полностью зависит от внешних обстоятельств, не влияя активно на свою жизнь:
- а) аддитивным  
б) реактивным  
в) хронометрированным
19. Показателем для хронометража может быть:
- а) только одна цель стратегического уровня  
б) главная цель жизни  
в) любая цель
20. По матрице Эйзенхауэра важные, но несрочные задачи относятся к категории:
- а) D  
б) B  
в) A
21. Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:
- а) контекстуальность  
б) релевантность  
в) хронометрированность
22. Как называется стратегия достижения SMART-цели (действие в заданной ситуации):
- а) «пирогом времени»  
б) «веером возможностей»  
в) «воронкой шагов»
23. Как называется стратегия достижения надцели (действие в проблемной ситуации):
- а) «веером возможностей»  
б) «нарезкой слона»  
в) «поеданием лягушки»
24. Техника хронометража помогает:
- а) выявить свои типовые стратегические цели  
б) выявить свои типовые поглотители времени  
в) определить критерии для формулирования цели

#### *Основная литература*

1. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543574> (дата обращения: 20.01.2024).
2. Тайм-менеджмент: учебное пособие / сост. В. Н. Жигалова, А. В. Богомолова. - Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2020. - 124 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846584> (дата обращения: 18.01.2024).
3. Петренко, Е. С. Современные инструменты тайм-менеджмента=Modern time-management tools: учебное пособие: [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. — Москва: Креативная экономика, 2019. — 86 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599621> (дата обращения: 18.01.2024).
4. Тайм-менеджмент для руководителей: учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2019. - 86 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1866297> (дата обращения: 18.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Рябикова, Н. Е. Тайм-менеджмент: практикум: [12+] / Н. Е. Рябикова, Е. В. Шестакова, Р. М. Прытков. - Москва: Директ-Медиа, 2022. - 124 с.: ил. - Режим

доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685832> (дата обращения: 18.01.2024).

2. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 350 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/author-course/psihologiya-upravleniya-personalom-498843> (дата обращения: 18.01.2024).

3. Тайм-менеджмент для руководителей : учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. - 86 с. - ISBN 978-5-7782-4073-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1866297> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/)

#### *Интернет-ресурсы*

1. <https://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
2. <https://urait.ru/> - Электронно-библиотечная система Юрайт
3. <https://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека онлайн
4. <https://e.lanbook.com/> - Электронно-библиотечная система «Лань»
5. <https://znanium.com/> - Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM
6. <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека eLIBRARY
7. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
8. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс
9. <https://time-master.ru/time-management/> - Статьи по тайм-менеджменту

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

### ***Дисциплина «Управление конфликтами»***

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

1. Сущность и структура конфликта.
2. Причины возникновения конфликта.
3. Основные стратегии поведения в конфликте.
4. Методы, стили и модели разрешения конфликта.
5. Предупреждение и стимулирование конфликта.
6. Регулирование конфликта.
7. Сложность в решении конфликтов – когда и какую позицию лучше выбрать.

Приемлемость позиции «сверху», или «на равных»

##### *Практическая задача-кейс:*

Руководителю необходимо организовать сверхурочную работу команды (5 человек) в конфликтной ситуации, при наличии ярко выраженных индивидуальных интересов каждого подчиненного. Разыграйте ситуацию по ролям и предложите конструктивное решение конфликта.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Управление конфликтами» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта - это...

- а) Стратегия поведения в конфликте
  - б) Модель конфликта
  - в) Тактики поведения в конфликте
2. Ход развития, изменение ситуации под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий - это...
- а) Развертывание системы конфликтогенов
  - б) Динамика конфликта
  - в) Эволюция конфликта
3. Как называется профессиональный посредник в конфликте?
- а) медиатор
  - б) фасилитатор
  - в) коммутатор
4. Объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта - это
- а) предмет
  - б) цель
  - в) задача
5. Побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта, называются
- а) Мотив
  - б) Модель
  - в) Тактики
6. Субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно, или неявно поддерживающие конфликтующих...
- а) Оппоненты
  - б) Стороны конфликта
  - в) Организаторы конфликта
7. Активная кооперативная стратегия разрешения проблемной ситуации, основой которой выступает принцип «взаимного и максимального выигрыша всех сторон» - это
- а) Сотрудничество
  - б) Соперничество
  - в) Приспособление
  - г) Компромисс
8. Действия по завершению конфликта характеризующиеся взаимными уступками, называется...
- а) Сотрудничество
  - б) Соперничество
  - в) Приспособление
  - г) Компромисс
9. Действия по завершению конфликта характеризующиеся победой одного и проигрышем другого называется...
- а) Сотрудничество
  - б) Соперничество
  - в) Компромисс
  - г) Избегание
10. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:
- а) начальной фазе
  - б) фазе подъема
  - в) пике конфликта
  - г) фазе спада
11. Конфликт в переводе с латинского означает:
- а) соглашение
  - б) столкновение

- в) существование
12. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):
- а) межличностные
  - б) межгрупповые
  - в) конструктивные
  - г) внутриличностные
13. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется:
- а) конфронтация
  - б) соперничество
  - в) конкуренция
14. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):
- а) конструктивная модель
  - б) деструктивная
  - в) конформистская
  - г) нонконформистская
15. Управление конфликтами — это:
- а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
  - б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;
  - в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
  - г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
  - д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.
16. Содержание управления конфликтами включает:
- а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;
  - б) прогнозирование, регулирование, разрешение;
  - в) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
  - г) анализ, прогнозирование, предупреждение, разрешение.
17. Предпосылками разрешения конфликта являются:
- а) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
  - б) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;
  - в) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе.
18. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:
- а) конструктивная, рациональная, деструктивная;
  - б) компромисс, борьба, сотрудничество;
  - в) рациональная, иррациональная, конформистская;
  - г) конструктивная, деструктивная, конформистская;
  - д) борьба, уступка, компромисс.
19. Кто из ниже перечисленных ученых разработал двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликте:
- а) К. Томас и Р. Киллмен;
  - б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;
  - в) Д. Скотт и Ч. Ликсон;
  - г) М. Дойч и Д. Скотт;

- д) Р. Фишер и У. Юри.
- 20. Слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту
  - а) Конфликтогены
  - б) Ибупрофены
  - в) Парабены
  - г) Конфликтоиды

#### *Основная литература*

1. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология: учебное пособие для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08403-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492371> (дата обращения: 15.01.2024).

2. Кашапов, М. М. Основы конфликтологии: учебное пособие для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07564-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493040> (дата обращения: 15.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная: учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 395 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09672-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494142> (дата обращения: 15.01.2024).

2. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492907> (дата обращения: 15.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/)?

#### *Интернет-ресурсы*

- 1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
- 2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
- 3. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
- 4. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант

Плюс

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

#### ***Дисциплина «Управление изменениями»***

##### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

- 1. Понятие и сущность организационных изменений. Стадии изменений.
- 2. Организационное развитие. Этапы организационных изменений.
- 3. Традиционные и новые объекты организационных изменений.
- 4. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.

5. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.
6. Методы диагностики и анализа изменений в организации.
7. Готовность сотрудников к изменениям.
8. Сопротивление изменениям. Работа с сопротивлением.
9. Проектирование организационных изменений.
10. Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений.

#### **Эссе «Готовность к изменениям»**

1. Пройти тест Т. Ю. Базарова, М. П. Сычевой. Стили реагирования на изменения.  
 2. Поделиться результатами тестирования в рамках своих малых групп (3-5 человек).  
 Дальнейшую работу вам необходимо выполнить, используя данные результатов диагностики вашей группы.

3. Написать индивидуальную работу, ответив на следующие вопросы:

- Согласны ли вы с результатами тестирования? В реальном организационном развитии вам свойственны характеристики, обозначенные в классификации Т. Ю. Базарова, М. П. Сычевой? Приведите пример.

- Охарактеризуйте свою формулу готовности к изменениям. Опишите, как сохранить лояльность персонала на этапе изменений в организации и повысить его вовлеченность? Как работать с разными типами сотрудников? Как поддерживать вовлеченность сотрудников в процессе внедрения изменений?

- Выразите свое мнение относительно возможности применения данного инструментария для выявления стилей реагирования сотрудников на изменения в учреждениях здравоохранения.

#### **Блок типовых вопросов по дисциплине «Управление изменениями» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:
  - развитие
  - изменения
  - реорганизация
  - диверсификация
2. Внешней причиной изменений в организации может выступать:
  - внутригрупповой конфликт
  - изменение рыночной ситуации
  - отсталость технологий производства и управления
  - несоответствие организационной структуры целям управления
3. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:
  - ужесточение конкуренции
  - изменение рыночной ситуации
  - отсталость технологий производства и управления
  - изменение условий и стоимости привлечения ресурсов
4. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть – это изменения:
  - внутренние
  - эволюционные
  - технологические
  - структурные и системные
5. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:
  - создание концепции будущего
  - обеспечение командного принципа работ

- определение слабых мест работы, угроз и возможностей
  - разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
- 6.** Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:
- формализацию стратегии реализации перемен
  - формирование группы сторонников изменений
  - определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
  - разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
- 7.** Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:
- кризис контроля
  - кризис лидерства и руководства
  - кризис власти и стилей руководства
  - кризис демократического руководства
- 8.** Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения:
- реорганизация
  - жизненный цикл
  - стратегия изменений
  - организационное развитие
- 9.** Стратегию изменений должны разрабатывать:
- подчиненные
  - руководители
  - будущие ее исполнители
  - специалисты в области разработки стратегий
- 10.** Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации:
- уклонение
  - компромисс
  - соперничество
  - сопротивление
- 11.** Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника:
- скрытая
  - открытая
  - групповая
  - индивидуальная
- 12.** Форма сопротивления изменениям, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения:
- скрытая
  - открытая
  - групповая
  - индивидуальная
- 13.** Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:
- анкетирования
  - экспертных оценок
  - анализа силового поля
  - анализа заинтересованных сторон
- 14.** Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:
- переговоры
  - принуждение
  - поддержку высшего менеджмента
  - коммуникации, программы обучения

15. Когда инициаторы изменений обладают необходимыми властными полномочиями, но все другие методы оказались неэффективными, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:
  - переговоры
  - принуждение
  - поддержку высшего менеджмента
  - коммуникации, программы обучения
16. При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:
  - помощь и поддержку
  - участие и вовлеченность
  - переговоры и соглашения
  - информирование и общение
17. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:
  - помощь и поддержку
  - участие и вовлеченность
  - переговоры и соглашения
  - информирование и общение
18. Управление организационными изменениями является эффективным, если:
  - организация переместилась из текущего состояния в будущее;
  - функционирование организации в будущем состоянии оправдывает ожидания, т.е. она работает так, как запланировано;
  - переход достигнут без чрезмерного ущерба для организации;
  - переход достигнут без чрезмерного ущерба для отдельных членов организации.
19. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:
  - стратегия
  - технология
  - организационная культура
  - организационная структура
20. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:
  - демократическим стилем управления
  - недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников
  - высоким уровнем организационной культуры
  - уровнем оплаты труда в организации

#### *Основная литература*

1. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 223 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519591> (дата обращения: 26.01.2024).
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 284 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00490-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511106> (дата обращения: 15.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 409 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03111-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511885> (дата обращения: 26.01.2024).
2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. –

Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 357 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03358-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511332> (дата обращения: 26.01.2024).

3. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02315-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511071> (дата обращения: 26.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

Не предусмотрены

#### *Интернет-ресурсы*

1. <https://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
2. <https://urait.ru/> - Электронно-библиотечная система Юрайт
3. <https://biblioclub.ru/>- Университетская библиотека онлайн
4. <https://e.lanbook.com/>- Электронно-библиотечная система «Лань»
5. <https://znanium.com/> - Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM
6. <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека eLIBRARY
7. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
8. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант

Плюс

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

### **Дисциплина «Бережливое производство»**

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

1. Введение в бережливое производство. Понятие производственной системы
2. Управление потоками создания потребительской ценности
3. Создание высокопроизводительных рабочих мест
4. Система встроенного качества и стандартизированная работа
5. Менеджмент оборудования. Быстрая переналадка
6. Система «точно вовремя»
7. Безопасный и экологичный труд
8. Взаимное доверие и уважение
9. Инструменты выявления и решения проблем
10. Непрерывное совершенствование

#### **Блок типовых вопросов по дисциплине «Бережливое производство» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Кто считается родоначальником концепции бережливого производства?
  - а) Эдвардс Деминг
  - б) Уолтер Эндрю Шухарт
  - в) International Organization for Standardization
  - г) Тайити Оно
2. Что из перечисленного не относится к излишним затратам (муда), сформулированным Тайити Оно?
  - а) Потери из-за транспортировки
  - б) Потери из-за перепроизводства
  - в) Потери из-за анализа потребительских запросов
  - г) Потери из-за излишних этапов производства

3. Какие из-за представленных методов и инструментов используются при внедрении и поддержании бережливого производства?
- 5S
  - Канбан
  - Кайдзен
  - Все вышеперечисленные
4. Какие из перечисленных ситуаций характерны для бережливого производства:
- Наращивание запасов готовой продукции
  - Сокращение материально-производственных запасов
  - Увеличение затрат на выявление дефектной продукции
  - Сокращение времени производства продукции
5. Кто является инициатором начала производства при вытягивающей системе?
- Поставщик
  - Заказчик
  - Руководитель производства
6. Что означает термин «пока-ёкэ»?
- Излишние затраты
  - Специальное устройство или метод предотвращения случайных дефектов («защита от ошибок»)
  - Устройство визуального контроля производственного процесса
  - Непрерывное улучшение деятельности
7. Укажите систему организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), являющуюся одним из инструментов бережливого производства:
- Канбан
  - Кайдзен
  - Шесть Сигм
  - 5S
8. Рассматривает ли концепция бережливого производства потери, связанные с нереализованным потенциалом служащих?
- Да
  - Нет
9. Можно ли использовать принципы бережливого производства для организаций работающих в сфере услуг?
- Да
  - Нет
10. Кто из сотрудников предприятия вовлекается в работу по внедрению и поддержанию концепции бережливого производства?
- Высшее руководство и специалисты по качеству предприятия
  - Специалисты по качеству предприятия, логисты, руководители производства
  - Все сотрудники предприятия, независимо от их должности

#### *Основная литература*

- Вейдер, М. Инструменты бережливого производства II: Карманное руководство по практике применения Lean / М.Вейдер. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 160 с.;
- Фролов, В. П. Внедрение технологий бережливого производства в управлении производством и организацию рабочих мест : монография / В. П. Фролов. - 2-е изд.- Москва : Дашков и К, 2022. - 77 с. - ISBN 978-5-394-04750-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1922289> (дата обращения: 19.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

#### *Дополнительная литература*

- ГОСТ Р 56020–2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»;

2. ГОСТ Р 56404–2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»;
3. ГОСТ Р 56407–2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты»;
4. ГОСТ Р 56906–2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)»;
5. ГОСТ Р 56907–2016 «Бережливое производство. Визуализация»;
6. ГОСТ Р 56908–2016 «Бережливое производство. Стандартизация работы».
7. ГОСТ Р 57523–2017 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала»;
8. ГОСТ Р 57524–2017 «Бережливое производство. Поток создания ценности»;

*Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь. Методические рекомендации <https://docs.cntd.ru/document/560498624>

*Интернет-ресурсы*

1. <https://производительность.рф> – Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК)

**Модуль «Организационные и правовые основы деятельности в сфере здравоохранения»**

Дисциплина	Методы текущего контроля успеваемости
Правовые основы деятельности медицинских организаций	Д, К
Штатное расписание	О, Д, К
Юридическая защищенность врача	О, Д, К
Организационная культура	О, Д, К
Промежуточная аттестация	Т

Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): Э-эссе, Т – тестирование, КР-контрольная работа, РЗ – расчетное задание, Зд – решение задач, РГР - расчетно-графическая работа, Реф. – реферат, О - опрос, Д – диспут, КС-круглый стол, К - создание и решение кейса, ГП-групповой проект, П-проект, ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий, ПЗ- проблемное задание и т.д.

***Дисциплина «Правовые основы деятельности медицинских организаций»***

**Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для диспута:*

1. Нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность бюджетных учреждений.
2. Виды и классификации учреждений в сфере здравоохранения.
3. Создание учреждения. Учредительные документы.
4. Функции и полномочия учредителя бюджетного учреждения.
5. Полномочия и ответственность руководителя бюджетного учреждения. Правоспособность бюджетного учреждения.
6. Особенности приобретения, осуществления и прекращения бюджетными учреждениями права оперативного управления имуществом.

***Кейс-задание:***

1. В состав медицинского центра, являющегося негосударственным учреждением, входят несколько поликлиник и лабораторий. В рамках новой структурной политики

руководство центра решило наделить отдельные структурные подразделения правами юридического лица с тем, чтобы они приобрели финансовую самостоятельность, оставаясь в административном подчинении института.

Регистрирующий орган усомнился в возможности существования в составе одного юридического лица других самостоятельных юридических лиц и отказал в регистрации. Оцените сложившуюся ситуацию.

2. Федеральное государственное казенное учреждение «Управление вневедомственной охраны МВД РФ по Алтайскому краю» (ФГКУ) и муниципальное бюджетное медицинское учреждение заключили договор охраны. ФГКУ надлежащим образом исполняло свои обязательства по договору, в то время как МБУЗ производило оплату ненадлежащим образом, что привело к образованию задолженности в размере 140 016 руб. Данное обстоятельство подтверждается актом сверки, подписанным сторонами, по которому задолженность составляет 140 016 руб.

Оцените сложившиеся отношения между сторонами.

В каком порядке несет ответственность бюджетное учреждение?

*Анализ судебной практики* – как оценочное средство представляет собой аналитическое задание, в котором слушателю предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Составьте обзоры судебной практики по теме «Полномочия и ответственность руководителя государственного (муниципального) учреждения».

### ***Дисциплина «Штатное расписание»***

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Порядок формирования штатного расписания.
2. Внесение изменений в штатное расписание.
3. Штатная расстановка.
4. Совместительство и совмещение.

*Вопрос для диспута:*

Внутреннее совместительство или совмещение профессий (должностей): преимущества оформления в медицинских организациях (с позиции работника и работодателя).

*Кейс-задание:*

На основании представленного договора произвести анализ и дать ему оценку, какой он по своей правовой природе (гражданский или трудовой)?

### ***Дисциплина «Юридическая защищенность врача»***

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Порядки и стандарты оказания медицинской помощи.
2. Клинические рекомендации: порядок разработки и содержание.
3. Соотношение нормативных правовых актов, регулирующих деятельность медицинской организации и ее работников.
4. Информированное добровольное согласие на медицинское вмешательство и на отказ от медицинского вмешательства.
5. Выбор врача и медицинской организации.
6. Врачебная тайна и ее содержание.
7. Права и обязанности врача: случаи невозможности отказа врача в оказании и прекращении предоставления медицинской помощи пациенту.
8. Понятие и существенные условия договора на оказание платных медицинских услуг.
9. Права и обязанности исполнителя и потребителя медицинских услуг.
10. Перечень информации, предоставляемой потребителю исполнителем платных медицинских услуг.

11. Гражданско-правовая ответственность в сфере медицинской деятельности, условия ее наступления.

12. Формы гражданско-правовой ответственности в сфере медицинской деятельности.

13. Уголовная ответственность в области медицинской деятельности: понятие, особенности, виды преступлений в области медицины.

14. Административная ответственность в области медицинской деятельности: понятие, особенности, виды административных проступков в области медицинской деятельности.

15. Основания освобождения от ответственности в сфере медицинской деятельности.

16. Материальная ответственность медицинских работников перед работодателем: условия наступления, размер ответственности.

*Темы для докладов-презентаций:*

1. Отказ врача от ведения пациента: условия и порядок осуществления.

2. Оказание медицинской помощи без согласия граждан или их законных представителей.

3. Отграничение договора возмездного оказания медицинских услуг от смежных гражданско-правовых договоров (подряда, поручения).

4. Компенсация морального вреда, причиненного пациенту: основания взыскания; обстоятельства, учитываемые при определении размера компенсации.

*Вопрос для диспута:*

Юридическое значение клинических рекомендаций и их соотношение с иными нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность медицинской организации и ее работников.

*Примеры кейс-заданий:*

1. П., 43 лет, проводил в поликлинике обследование и лечение по поводу заболевания почек. Ему попытались произвести рентгенологическое исследование почек, однако рентгенолог отказался продолжить исследование в связи с невозможностью определения контуров органов из-за переполнения кишечника пищевыми массами. Как выяснилось в последующем, П. был заранее предупрежден, что исследование проводится натощак, однако не придал этому должного значения. Медицинское учреждение не смогло оказать пациенту медицинские услуги в срок, указанный в договоре.

Какие правовые последствия и для кого могут наступить в данном случае за нарушение срока оказания медицинских услуг?

2. В детскую городскую больницу поступил двенадцатилетний ребенок, доставленный после падения с балкона 3 этажа с повреждениями, вызвавшими кровопотерю. Требовалось срочное переливание крови, однако родители, мусульмане по вероисповеданию, не дали согласие врачам на переливание крови. Врачи, после информации о последствиях их отказа не стали делать эту процедуру, пытаясь остановить кровь медикаментозными средствами, но ребенок умер от обильной кровопотери. Ответственен ли медицинский персонал за смерть мальчика?

**Блок оценочных материалов по дисциплинам: «Правовые основы деятельности медицинских организаций», «Штатное расписание», «Юридическая защищенность врача» для промежуточной аттестации по модулю:**

Зачет по модулю «Организационные и правовые основы деятельности в сфере здравоохранения» проводится в форме тестирования с использованием дистанционных образовательных технологий.

Типовые задания для тестирования по модулю:

1. Штатное расписание – это обязательный локальный акт в организации?

а) да;

б) нет;

в) в зависимости от вида организации.

2. Форма штатного расписания, утвержденная постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной

документации по учету труда и его оплаты», является обязательной?

а) да, ею следует руководствоваться в обязательном порядке;

б) нет, форма носит рекомендательный характер.

3. Является ли законной ситуация, когда должность по штатному расписанию существует, она вакантна, и на нее оформляется специалист по гражданско-правовому договору?

а) нет, при любых ситуациях незаконно, это является одним из критериев оценки судом при перекалфикации гражданского договора на трудовой;

б) вполне возможно, поскольку такое решение работодатель вправе принимать самостоятельно;

в) ответ на вопрос зависит от срочности характера предстоящих работ.

4. Является ли верным утверждение о том, что по общему правилу со всеми работниками, включая медицинских, должны заключаться трудовые договоры на неопределенный срок, заключение же срочного трудового договора допускается в случаях, прямо установленных федеральными законами?

а) да, абсолютно верное утверждение, оно предусмотрено нормами Трудового кодекса РФ;

б) нет, наоборот, по общему правилу заключаются срочные трудовые договоры;

в) такого правила в Трудовом законе нет.

5. Трудовое законодательство состоит:

а) только из актов федерального значения, таких как Трудовой кодекс и Федеральные законы,

б) актов федерального и регионального значения, поскольку государственные органы власти субъектов РФ уполномочены принимать акты, регулирующие трудовые и иные, связанные с ними отношения.

6. Создание в медицинской организации соответствующих условий для выполнения работником своих трудовых обязанностей, включая обеспечение необходимым оборудованием, в порядке, определенном законодательством Российской Федерации — это:

а) право руководителя данной медицинской организации;

б) обязанность работодателя - руководителя медицинской организации.

7. Для медицинских работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более ...

а) 38 часов в неделю;

б) 38 часов в неделю, за исключением случаев, прямо предусмотренных законами;

в) 39 часов в неделю, без каких-либо исключений;

г) 39 часов в неделю, но в зависимости от должности и (или) специальности продолжительность рабочего времени медицинских работников определяется Правительством Российской Федерации.

8. По общему правилу должности руководителей, заместителей руководителей медицинских организаций, подведомственных федеральным органам исполнительной власти, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации или органам местного самоуправления, руководителей филиалов медицинских организаций, подведомственных федеральным органам исполнительной власти, замещаются лицами в возрасте ... независимо от срока действия трудовых договоров.

а) не старше 60 лет;

б) не старше 65 лет;

в) не старше 70 лет;

г) не старше 75 лет.

9. Согласно общему правилу продолжительность рабочего времени при работе по совместительству, в том числе для медицинских работников, когда это разрешено, не должна превышать ...

а) 4 часов в день;

б) 2,5 часов в день;

- в) 5 часов в день;
- г) такого в законодательстве норматива нет, вопрос решается по соглашению сторон трудового договора по совместительству.

10. Профессиональные стандарты – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Все профессиональные стандарты ...

а) являются обязательными, и за их несоблюдение предусмотрена административная ответственность;

б) являются рекомендуемыми по своему значению, поэтому работодатель вправе, но не обязан на них ориентироваться;

в) дифференцируются на обязательные и рекомендуемые, отклонения от первых могут приводить к наступлению административной ответственности, вторые - соответственно необязательны для соблюдения.

11. Каждый гражданин имеет право получить имеющуюся информацию о состоянии своего здоровья:

- а) в письменной форме;
- б) в доступной для него форме;
- в) в понятной для него форме;
- г) в устной и письменной форме.

12. Отказ от медицинского вмешательства возможен в случае:

- а) письменного заявления пациента;
- б) решения родных и близких пациента;
- в) устного заявления пациента;
- г) письменного согласия пациента после разъяснения ему врачом последствий отказа с оформлением записи в медицинской документации.

13. Что предполагает оставление в опасности?

- а) оказание доврачебной помощи без специальной подготовки;
- б) неоказание помощи находившимся вблизи медицинских работников в условиях, исключающих обращение в специальное медицинское учреждение;
- в) оставление без помощи лица, не имеющего возможности принять меры к самосохранению.

14. Административная ответственность наступает за:

- а) причинение материального и морального вреда гражданину;
- б) совершение дисциплинарного проступка;
- в) совершение административного правонарушения;
- г) совершение преступления.

15. Гражданско-правовая ответственность медицинских работников – это:

- а) моральная ответственность;
- б) материальная ответственность;
- в) дисциплинарная ответственность;
- г) уголовная ответственность.

16. Граждане имеют право на подписание информированного добровольного согласия с:

- а) 14-ти лет;
- б) 15-ти лет;
- в) 16-ти лет;
- г) 18-ти лет.

17. Учреждение считается созданным со дня:

- а) утверждения устава;
- б) принятия решения о государственной регистрации;
- в) принятия решения учредителя о создании;
- г) внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

18. Договор, заключенный учреждением в противоречии с целями его деятельности, может быть признан судом:

- а) ничтожным;
- б) мнимым;
- в) притворным;
- г) недействительным.

19. ...– действие учреждения, как юридического лица, направленное на установление, изменение или прекращение имущественных прав и обязанностей. (Сделка)

20. Определите очередность удовлетворения требований кредиторов учреждения при его ликвидации:

налоговый орган – о взыскании недоимки по налогу; 3

гражданин И – о выплате заработной платы и выходного пособия; 2

гражданин А – о выплате причитающихся ему сумм в возмещение вреда, причиненного его здоровью; 1

ООО – об уплате стоимости услуг по охране. 4

21. Каков характер прав государственного учреждения на предоставленное ему имущество?

- а) право собственности;
- б) право оперативного управления;
- в) право хозяйственного ведения.

22. Планирование закупок осуществляется посредством формирования, утверждения:

- а) планов закупок;
- б) планов-графиков;
- в) планов закупок и планов-графиков.

23. В каких случаях допускается использование в описании объекта закупки указания на товарный знак:

- а) не допускается;
- б) при условии несовместимости товаров, на которых размещаются другие товарные знаки, и необходимости обеспечения взаимодействия таких товаров с товарами, используемыми заказчиком, либо при условии закупок запасных частей и расходных материалов к машинам и оборудованию, используемым заказчиком, в соответствии с технической документацией на указанные машины и оборудование;
- в) допускается без ограничения.

24. При заключении контракта с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) какие из перечисленных методов определения цены контракта применяются?

- а) метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка);
- б) нормативный метод;
- в) тарифный метод;
- г) любой из перечисленных.

25. Может заказчик ли при создании контрактной службы использовать аутсорсинг?

- а) нет, не может;
- б) да, может по договору;
- в) может всегда.

26. Конкурентными способами осуществления закупок являются:

- а) электронный аукцион;
- б) запрос предложений;
- в) все перечисленные.

27. В случае, если начальная (максимальная) цена контракта не превышает триста миллионов рублей:

а) заказчик размещает в единой информационной системе извещение о проведении электронного аукциона не менее чем за семь дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе;

б) заказчик размещает в единой информационной системе извещение о проведении электронного аукциона не менее чем за десять дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе;

в) заказчик размещает в единой информационной системе извещение о проведении электронного аукциона не менее чем за пятнадцать дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе.

28. Контракт по итогам проведения электронного аукциона может быть заключен:

а) не ранее чем через семь дней с даты размещения в единой информационной системе протокола подведения итогов электронного аукциона;

б) не ранее чем через семь дней с даты размещения в единой информационной системе протокола подведения итогов электронного аукциона;

в) не ранее чем через десять дней с даты размещения в единой информационной системе протокола подведения итогов электронного аукциона и не позднее чем через двадцать дней с даты подписания указанного протокола.

29. Эффективный контракт - это?

а) трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки;

б) соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя;

в) соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на локальном уровне.

30. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» предусматривал:

а) повышение к 2018 году средней заработной платы социальных работников, включая социальных работников медицинских организаций, младшего медицинского персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг), среднего медицинского (фармацевтического) персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг) - до 50 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе, работников медицинских организаций, имеющих высшее медицинское (фармацевтическое) или иное высшее образование, предоставляющих медицинские услуги (обеспечивающих предоставление медицинских услуг), - до 100 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе;

б) повышение к 2018 году средней заработной платы социальных работников, включая социальных работников медицинских организаций, младшего медицинского персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг), среднего медицинского (фармацевтического) персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг) - до 100 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе, работников медицинских организаций, имеющих высшее медицинское (фармацевтическое) или иное высшее образование, предоставляющих медицинские услуги (обеспечивающих предоставление медицинских услуг), - до 100 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе;

в) повышение к 2018 году средней заработной платы социальных работников, включая социальных работников медицинских организаций, младшего медицинского персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг),

среднего медицинского (фармацевтического) персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг) - до 100 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе, работников медицинских организаций, имеющих высшее медицинское (фармацевтическое) или иное высшее образование, предоставляющих медицинские услуги (обеспечивающих предоставление медицинских услуг), - до 200 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе.

31. Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2012 № 2580-р «Об утверждении Стратегии развития медицинской науки в Российской Федерации на период до .....года»:

а) утвердили прилагаемую Стратегию развития медицинской науки в Российской Федерации на период до 2030 года;

б) утвердили прилагаемую Стратегию развития медицинской науки в Российской Федерации на период до 2025 года;

в) утвердили прилагаемую Стратегию развития медицинской науки в Российской Федерации на период до 2035 года.

32. Показатели эффективности деятельности работников увязываются (выберите один или несколько ответов):

а) с удовлетворенностью граждан качеством оказания медицинской помощи;

б) отсутствием обоснованных жалоб;

в) соблюдение трудовой дисциплины и кодексов профессиональной этики;

г) соблюдение санитарных требований.

33. План деятельности Министерства здравоохранения Российской Федерации утверждён Министерством здравоохранения Российской Федерации 28.01.2019 года на период 2019 - ..... год

а) 2025 год;

б) 2024 год;

в) 2030 год.

#### *Основная литература*

1. Демидов Н. В. Трудовое право: учебное пособие для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13690-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477201> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Трудовое право: учебник для вузов / Р. А. Курбанов [и др.]; под общей редакцией Р. А. Курбанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08130-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468792> (дата обращения: 12.01.2024).

3. Медицинское право: правовая грамотность врача: учебное пособие для вузов / Е. Х. Баринов [и др.]; под редакцией Е. Х. Баринова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 117 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13899-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477056>. (дата обращения: 12.01.2024).

4. Акопов, В. И. Медицинское право: учебник и практикум для вузов / В. И. Акопов. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 287 с. — (Специалист). — ISBN 978-5-534-01259-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/414216>. (дата обращения: 12.01.2024).

5. Гражданское право. Актуальные проблемы теории и практики в 2 т. Том 1 / В. А. Белов [и др.]; ответственный редактор В. А. Белов. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 484 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02221-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470770>. (дата обращения: 12.01.2024).

6. Изотова, Г. С. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами: учебник для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

14947-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/485717>. (дата обращения: 12.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Науменко В.С. Анализ обеспечения штатного расписания в государственном бюджетном учреждении здравоохранения «КРАЕВАЯ КЛИНИЧЕСКАЯ БОЛЬНИЦА №2» Краснодарского края // Journal of Economy and Business, vol.11-2. С. 26-28. Режим доступа: <file:///C:/Users/%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/analiz-obespecheniya-shtatnogo-raspisaniya-v-gosudarstvennom-byudzhetnom-uchrezhdenii-zdravoohraneniya-kraevaya-klinicheskaya-bolnitsa-no2-krasnodarskogo-kraya.pdf> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Минкина Н.И. Юридическое оформление труда медицинских работников: проблема толкования в правоприменении // Хозяйство и право. – 2022. - № 4.

3. Огнерубов, Н. А. Преступления в сфере медицинской деятельности: учебное пособие для вузов / Н. А. Огнерубов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 123 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13192-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476961>. (дата обращения: 12.01.2024).

4. Кнутов, А. В. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами: учебник и практикум для вузов / А. В. Кнутов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04912-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472990> (дата обращения: 12.01.2024).

5. Винокурцева, Е.А. Развитие контрактной системы в сфере закупок в субъекте Российской Федерации: монография / Винокурцева Е.А. — Москва: Русайнс, 2020. — 129 с. — ISBN 978-5-4365-2954-7. — URL: <https://book.ru/book/935043>. (дата обращения: 12.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года (с учетом поправок по состоянию на 01.07.2020) // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Всеобщая декларация прав человека. Принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г. // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 №195-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
10. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
11. Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
12. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
13. О продолжительности рабочего времени медицинских работников в зависимости от занимаемой ими должности и (или) специальности (с изм. и доп.): Постановление Правительства РФ от 14 февраля 2003 г. № 101 // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
14. О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг.: Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
15. Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 26.04.2013 № 167н // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
16. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты: Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
17. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2022 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23.12.2021, протокол № 11) // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
18. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития РФ) // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
19. Бюджетное послание Президента РФ В. В. Путина от 28 июня 2012 г. «О бюджетной политике в 2013 - 2015 годах» // Справочная правовая система КонсультантПлюс: Высшая школа. – 2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

#### *Интернет-ресурсы*

1. [www.vsrff.ru](http://www.vsrff.ru) – Верховный Суд Российской Федерации.
2. [www.ksrf.ru](http://www.ksrf.ru) – Конституционный Суд Российской Федерации.
3. <http://pravo.gov.ru/> - Официальный интернет-портал правовой информации.
4. <https://sudact.ru/> - Интернет-ресурс Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт), база судебных актов, судебных решений и нормативных документов.
5. <https://trudvsem.ru> - Работа в России: Общероссийская база вакансий.
6. <http://git22.rostrud.ru> - Государственная инспекция труда в Алтайском крае.
7. <http://trud22.ru> - Информационный портал Алтайского края по труду и занятости.
8. <https://sudact.ru/> - Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт) – база судебных актов, судебных решений и нормативных документов.

### *Иные источники*

1. Особенности работы по совместительству для медицинских работников. 05.01.2022. Режим доступа: <https://www.dirklinik.ru/article/454-sovmestitelstvo-meditsinskih-rabotnikov> (дата обращения: 22.01.2024).

2. Совместительство медицинских работников: понятие, продолжительность рабочего времени, права и гарантии. Статьи. Трудовое право. 25.06.2021. Режим доступа: <https://barrist.ru/sovmestitelstvo-medicinskih-rabotnikov/> (22.01.2024).

3. Сафонов В.А. Социальное партнерство в сфере труда: некоторые конституционные аспекты // Российский юридический журнал. – 2019. – № 2.

4. Горбатова Е.Ф. Государственный аудит организации и проведения закупок: учебное пособие / Е.Ф. Горбатова. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. — 87 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89483.html>. (дата обращения: 12.01.2024).

6. Федорова И.Ю. Контрактная система. Развитие финансового механизма государственных и муниципальных закупок: монография / И.Ю. Федорова, А.В. Фрыгин, М.В. Седова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2018. — 226 с. — ISBN 978-5-394-02990-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85380.html>. (дата обращения: 12.01.2024).

### **Дисциплина «Организационная культура»**

#### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

##### *Вопросы для опроса:*

1. Понятие организационной культуры. Основные элементы. Функции.
2. Типы и уровни организационной культуры.
3. Технология организационной культуры.
4. Инструменты для измерения уровня организационной культуры.
5. Миссия и ценности. Значимость для формирования организационной культуры.
6. Кодекс корпоративного поведения.
7. Организационное развитие.

##### *Тема диспута:*

1. Разбейтесь на группы по 4-5 человек. Обсудите те инструменты формирования организационной культуры, которые имеются у вас в организации. В чем их достоинства и недостатки.
2. Разбейтесь на группы по 4-5 человек. Обсудите возможные инструменты формирования организационной культуры в медицинской организации

##### *Кейс: «Диагностика корпоративной культуры в организации»*

Пройдите тест «Уровень организационной культуры» (ОК).

Задание: оцените уровень развития организационной культуры в вашей организации. Обозначьте наиболее проблемные зоны. Определите точки развития. Разработайте программу мероприятий по развитию организационной культуры

#### **Блок типовых вопросов по дисциплине «Организационная культура» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Выберите один правильный вариант ответа. Характеристика культуры, которая дает людям ощущение идентичности и определяет некоторые границы, объясняя смысл объединения людей, это:

- А) идентификация и цель;
- Б) коммуникация и язык;
- В) одежда и внешний вид;
- Г) время и осознание времени;
- Д) ценности и нормы.

2. Выберите один правильный вариант ответа. Характеристика культуры, которая влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам – это:

- А) идентификация и цель;
- Б) коммуникация и язык;
- В) одежда и внешний вид;
- Г) время и осознание времени;
- Д) ценности и нормы.

3. Выберите один правильный вариант ответа. Характеристика культуры, которая описывает уникальные способы взаимодействия сотрудников организации – это:

- А) идентификация и цель;
- Б) коммуникация и язык;
- В) одежда и внешний вид;
- Г) время и осознание времени;
- Д) ценности и нормы.

4. Выберите один правильный вариант ответа. Характеристика культуры, которая обобщает представления о том, как принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности временных интервалов – это:

- А) идентификация и цель;
- Б) коммуникация и язык;
- В) одежда и внешний вид;
- Г) время и осознание времени;
- Д) ценности и нормы.

5. Сложное взаимодействие ценностей, отношений и поведения членов группы и общества представляет собой:

- А) культурную ориентацию;
- Б) культура;
- В) ориентации;
- Г) мировоззрение;
- Д) ценности и нормы.

6. То, что является желательным (явно или неявно) человеку или группе и влияет на выбор способов, средств и на выполнение действия, называют:

- А) ценности;
- Б) культура;
- В) ориентации;
- Г) мировоззрение;
- Д) культурную ориентацию.

7. Позиция, которая проявляет ценности и склоняет человека действовать или реагировать определенным способом, называется:

- А) ориентации;
- Б) культура;
- В) ценности;
- Г) мировоззрение;
- Д) отношение.

8. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения:

- А) организационная культура;
- Б) ориентации;
- В) ценности;
- Г) мировоззрение;
- Д) культурную ориентацию.

9. Создание эффективных деловых отношений среди подразделений, увеличение меры участия всех сотрудников в решении проблем организации и поиске

эффективных способов ее работы – это:

- А) внутренняя интеграция;
- Б) коммуникация;
- В) адаптация к внешним условиям;
- Г) организация взаимодействия;
- Д) формирование ценностей.

**10.** Приспособление к быстроменяющимся условиям окружающей действительности – это:

- А) адаптация к внешним условиям;
- Б) коммуникация;
- В) внутренняя интеграция;
- Г) организация взаимодействия;
- Д) формирование ценностей.

**11.** Представление работника о том, что является правильным в организации – это:

- А) убеждения;
- Б) ценности;
- В) нормы;
- Г) поведение;
- Д) психологический климат.

**12.** Доминирующие в организации принципы и установки, определяющие, что нужно считать важным в организации – это:

- А) убеждения;
- Б) ценности;
- В) нормы;
- Г) поведение;
- Д) психологический климат.

**13.** Неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается – это:

- А) убеждения;
- Б) ценности;
- В) нормы;
- Г) поведение;
- Д) психологический климат.

**14.** Ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими – это:

- А) убеждения;
- Б) ценности;
- В) нормы;
- Г) поведение;
- Д) психологический климат.

**15.** Устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности – это:

- А) убеждения;
- Б) ценности;
- В) нормы;
- Г) поведение;
- Д) психологический климат.

**16.** Совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения – это:

- А) организационная культура;
- Б) ориентации;
- В) ценности;
- Г) мировоззрение;

Д) культурная ориентация.

17. Главная цель корпоративной культуры –

А) обеспечение внешней адаптации

Б) обеспечение внутренней интеграции организации

В) обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации

Г) обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

18. Процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемый группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путем их обучения:

А) организационное развитие;

Б) организационная культура;

В) ориентации;

Г) ценности;

Д) мировоззрение.

19. Этический кодекс организации включает

а) правила поведения работников организации;

б) принципы управления;

в) принципы, на которых строятся взаимоотношения организации с внешней средой;

г) все варианты верны.

20. Какие функции выполняет Кодекс корпоративной этики?

а) репутационную

б) управленческую;

в) развития корпоративной культуры;

г) все варианты верны.

#### *Основная литература*

1. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520016> (дата обращения: 18.01.2024).

2. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511220> (дата обращения: 18.01.2024).

3. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512140> (дата обращения: 18.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 764 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10638-1. С. 256 – 264.

2. Менеджмент. Практикум: учебное пособие / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491093> (дата обращения: 18.01.2024).

### Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федерального закона от 21.11.2011 N 323-ФЗ (ред. от 28.12.2013, с изм. от 04.06.2014) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ст. 4, 5, 6, 7, 11, 13, 71, 73, 74).
2. Проект Кодекса профессиональной этики работников системы здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/ministry/61/19/stranitsa-840/stranitsa-4069>
3. Международный кодекс медицинской этики <http://med-pravo.ru/Ethics/seventh1.htm>
4. Кодекс врачебной этики Российской Федерации <http://med-pravo.ru/Ethics/CodeEthicsRF1.htm>

### Интернет-ресурсы

1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
3. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
4. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс
5. <http://www.clinvest.ru/> Сайт журнала «Качественная клиническая практика»
6. <https://med-law.ru/> Информационно-образовательная платформа «Медицинское право»

## Модуль «Управление человеческими ресурсами и персональный менеджмент руководителя»

Дисциплина	Методы текущего контроля успеваемости
Психология личности современного руководителя	О, Д, К, ПЗ
Коммуникативная компетентность руководителя	О, К
Формирование кадрового состава. Развитие персонала	О, К, ПЗ
Адаптация персонала. Мотивация персонала	О, К, ПЗ
Обратная связь	О, К
Промежуточная аттестация	Т

Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): Э-эссе, Т – тестирование, КР-контрольная работа, РЗ – расчетное задание, Зд – решение задач, РГР - расчетно-графическая работа, Реф. – реферат, О - опрос, Д – диспут, КС-круглый стол, К - создание и решение кейса, ГП-групповой проект, П-проект, ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий, ПЗ- проблемное задание и т.д.

### Дисциплина «Психология личности современного руководителя»

#### Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля

Вопросы для опроса:

1. Психологические особенности управленческой деятельности.
2. Модель управленческих компетенций
3. Психология личности руководителя: ключевые качества перспективных руководителей.
4. Стили управления: специфика проявления в управленческой деятельности, ситуационное лидерство.
5. Социально-психологические методы управления: характерные особенности, условия применения.

*Диспут:*

Лидерство и руководство: различия и точки соприкосновения. Модель соотношения лидерских и управленческих качеств у современного руководителя. Эмоциональный или адаптивный интеллект? – требования времени.

*Кейсы:*

**Кейс 1. «Стили лидерства и управленческие ситуации».**

Прочтите описания ситуаций и ответьте на вопросы.

**Ситуация 1**

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию – это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в ВУЗе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу «на ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание, и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля, и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль, и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

**Ситуация 2**

Вы – руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «они сами не знают, чего хотят». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе, и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой на обеде вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя закончить этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных, не сговариваясь, кладут на ваш стол заявления об увольнении

*Вопросы к ситуациям:*

1. Проанализируйте поведение руководителя в данных ситуациях с точки зрения соотношения лидерских и менеджерских качеств. Назовите основные отличия лидера и руководителя, опираясь на критерии, выделенные Борисом Дмитриевичем Парыгиным.

2. Проанализируйте ситуации с учетом соотношения таких параметров стиля управления как ориентация на задачу и ориентация на отношения.

3. Что именно в своем поведении должны скорректировать вышеупомянутые руководители, чтобы повысить эффективность командного взаимодействия и результативность работы подразделения?

## **Кейс 2. «Стиль руководства и взаимодействия в филиале»**

Описание ситуации:

Вы вступаете в должность управляющего филиала крупной общероссийской федеральной сети розничной продажи продуктов питания.

Филиал в вашем подчинении включает более 120 магазинов на территории 2 больших областей и существует уже более 10 лет. Несмотря на это, план открытий на год большой (30 магазинов) и предполагаются интенсивные открытия в ближайшие пару лет. Конкуренция на рынке высокая, представлены конкуренты как федерального уровня, так и сильные местные продуктовые сети, гипермаркеты, у всех активные открытия. Соответственно, на рынке труда также высокая конкуренция, есть ситуация нехватки качественных кадров, сниженная лояльность рядовых сотрудников.

В структуре филиала представлены все ключевые службы для самостоятельного обеспечения функционирования подразделения. Большинство начальников отделов опытные, с серьезным управленческим стажем и пониманием специфики компании. Бизнес-процессы отлажены, среди сотрудников есть неформальное взаимодействие в рамках «групп по интересам». Можно отметить некоторое преобладание у начальников отделов и рядовых сотрудников офиса функциональных приоритетов, а также наличие связей в головной компании, которые при возникновении конфликтов внутри филиала могут привлекаться к решению вопроса.

Отдел продаж преимущественно состоит из новичков. Это связано с естественными процессами роста отдела вместе с ростом количества магазинов в филиале, карьерного роста эффективных сотрудников, замены сотрудников, не успевающих изменяться в ногу с изменениями в компании. Уровень развития и влияния сотрудников отдела продаж невысокий. Вопрос кадрового резерва по отделу продаж не является острой проблемой, в то же время филиал не выступает «донором» для других подразделений и свою потребность покрывает без существенного запаса.

*Вопросы*

1. Выбрать оптимальный стиль руководства для управляющего в данном филиале, обосновывая свой выбор.

2. Какой стиль взаимодействия в команде руководителей офиса будет являться желаемым для филиала?

3. Опишите план действий, которые позволят управляющему привести команду филиала к данному стилю взаимодействия.

## **Блок типовых вопросов по дисциплине «Психология личности современного руководителя» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

- а) Соотношение прибыли и затрат на управление
- б) Технично-экономические показатели
- в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- г) Уровень заработной платы руководителя организации

2. Лидерство в теории менеджмента можно определить, как...

- а) победу в конфликте
- б) условия функционирования организации

в) размер заработной платы руководителя

г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство

а) Неформальное

б) Формальное

в) Деструктивное

г) Харизматическое

4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...

а) Децентрализация полномочий

б) Преобладание неформальных коммуникаций

в) Инициативность

г) Директивность

5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

а) квалификация и ценностные ориентации работника;

б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;

в) стабильность его отдачи;

г) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;

д) все перечисленные.

6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

а) целеустремленность;

б) решительность;

в) настойчивость;

г) инициативность;

д) всё перечисленное.

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

а) всегда;

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

в) никогда;

г) в случае неразумных решений подчинённых;

8. Каково обязательное условие лидерства?

а) умение побеждать в спорах;

б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;

в) физическая сила;

г) ум и выдающиеся способности;

д) ни одно из указанных условий.

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

а) авторитарный;

б) демократический;

в) силовой;

г) прагматический.

10. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

а) личная преданность;

б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;

в) неустойчивость в принятии решений;

г) гибкость.

11. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

а) стратегическое мышление;

б) восприимчивость к инициативе других;

в) настойчивость;

г) умение маневрировать;

д) всё сказанное.

12. Чем характеризуется авторитарный режим управления?

- а) менеджер имеет полную власть;
- б) менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- в) подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) всё вышесказанное верно.

13. Чем характеризуется демократический режим управления?

- а) подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- б) руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- в) сотрудники во всем и полностью зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

14. Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?

- а) лидер/менеджер не обладает реальной властью;
- б) подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
- в) нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю;

15. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- а) авторитарные наклонности;
- б) профессиональные достижения;
- в) уровень образования;
- д) самореализация;

16. Каковы общие методы управления?

- а) воспроизводственные и маркетинговые;
- б) законодательные и нормативные.
- в) административные, экономические и социально-психологические;
- г) сетевые и балансовые;

17. Что такое самоменеджмент?

- а) организация личной работы руководителя;
- б) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- в) самостоятельность в деятельности менеджера.
- г) управление

18. На чем основываются социально-психологические методы управления?

- а) на воздействии на сознание и социальные условия
- б) на морально-психологическом климате;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на материальном интересе работников;

19. Какое утверждение правомерно для лидера?

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

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

- а) авторитетным работником.
- б) формальным лидером;
- в) неформальным лидером;
- г) лидером-новатором

**Практическое задание:** Проанализировать роль самооценки в формировании профессионального самосознания руководителя.

1. Провести самоанализ системы ценностей.

Провести ранжирование основных ценностей, лежащих в основе успешной профессиональной деятельности (список ценностей прилагается). Выделить актуальные ценности и отвергаемые. Проанализировать наличие в числе актуальных тех ценностей, которые определяют успешность управленческой деятельности.

2. Провести самооценку выраженности личностно-профессиональных компетенций руководителя.

Составить список из 10 наиболее важных профессиональных качеств руководителя. Проранжировать эти качества. Составить список и проранжировать 10 наиболее значимых личностных качеств. Провести самооценку по степени выраженности обозначенных профессиональных и личностных качеств. Провести сравнительный анализ личностно-профессиональных компетенций идеального руководителя и результатов самооценки.

Сформулировать основные выводы по присвоению управленческой позиции, уровню уверенности в своих управленческих качествах, наметить способы развития и укрепления управленческой роли.

Сформулировать основные выводы по сформированности профессионального самосознания. Выявить точки роста и варианты развития управленческих компетенций.

Выводы оформить в виде текста с итоговыми рекомендациями по развитию и укреплению профессионального самосознания управленца.

#### *Основная литература*

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536045> (дата обращения: 20.01.2024).

2. Сосновский, Б. А. Психология руководителя: потребностно-смысловые аспекты : учебник для вузов / Б. А. Сосновский, Е. А. Лебедева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14254-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544241> (дата обращения: 20.01.2024).

3. Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Д. Коттон ; перевод с английского В. Егорова. — 2-е изд. (эл.). — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 323 с. — ISBN 978-5-00101-963-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/249947> (дата обращения: 20.01.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

#### *Дополнительная литература*

1. Байдаков А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие / Байдаков А.Н., Назаренко А.В., Звягинцева О.С. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109364.html> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496616> (дата обращения: 12.01.2024).

3. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489015> (дата обращения: 12.01.2024).

*Нормативные правовые документы и иная правовая информация*  
Не предусмотрены

*Интернет-ресурсы*

1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
3. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
4. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс

*Иные источники*

Не предусмотрены

**Дисциплина «Коммуникативная компетентность руководителя»**

**Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Закономерность передачи и восприятия информации
2. Деловая коммуникация
3. Коммуникация внутренняя и внешняя
4. Групповая коммуникация
5. Методы групповой коммуникации

*Кейс.*

**Кейс 1**

Исходные данные. Между двумя заведующими отделениями в больнице возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам (главному врачу) с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов кадровой службы/психолога или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

**Кейс 2**

Исходные данные. Подчиненный (заведующий отделением) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Обоснуйте собственную точку зрения.

**Кейс 3**

Вас недавно назначили главным врачом в коллективе, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях

на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Обоснуйте собственную точку зрения.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Коммуникативная компетентность руководителя» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

Выберите один ответ:

а) жестов

б) информационных технологий

в) определенного темпа речи

г) устной речи

2. В конце деловых переговоров необходимо:

а) резюмировать результаты переговоров

б) проговорить условия для дальнейшего сотрудничества

в) акцентировать внимание на проблемных точках взаимодействия

3. Визуальный контакт осуществляется при помощи

а) взгляда

б) жеста

в) мимики

г) речи

4. Для успешного публичного выступления необходимо:

Выберите несколько вариантов:

а) наглядный материал

б) контакт со слушателями

в) ведущий собрания

г) протокол

5. Принципиальные переговоры будут успешными, если ...

Выберите несколько вариантов:

а) сделать разграничение между участниками и предметом переговоров

б) сосредоточиться на интересах сторон

в) предлагать один вариант решения

г) манипулировать

6. При деловом общении партнеры

а) независимы друг от друга

б) противостоят друг другу

в) связаны личными интересами

г) связаны интересами дела

7. Начало беседы, информирование партнеров, аргументирование выдвигаемых положений, принятие решения, завершение беседы являются основными

а) пунктами деловой беседы

б) правилами проведения деловой беседы

в) этапами переговоров

г) практическими советами

8. Цель риторических вопросов — ...

а) вызвать новые вопросы или указать на нерешенные проблемы

б) поставить собеседников перед фактом

в) прекратить обсуждение проблемы

г) получить от собеседников конкретную информацию

9. Способ убеждения оппонента посредством значимых логических доводов -

аргументация

- а) Верно
- б) Неверно

10. Технология переговоров - совокупность последовательных действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации

- а) Верно
- б) Неверно

11. Межличностные переговоры - способ мирного разрешения разногласий и урегулирования конфликтов между двумя людьми путем совместного обсуждения проблемы и поиска взаимоприемлемых решений

- а) Верно
- б) Неверно

12. Постигание эмоциональных состояний другого человека, сопереживание при общении – это эмпатия

- а) Верно
- б) Неверно

13. Активное слушание – это метод демонстрации внимания и отражения чувств собеседника в разговоре, чтобы обеспечить возможность свободного выражения чувств и мыслей собеседником.

- а) Верно
- б) Неверно

14. Стили ведения переговоров включают жесткий, мягкий и принципиальный.

- а) Верно
- б) Неверно

15. Главная цель самопрезентации – завоевание лояльности к своей персоне со стороны значимой, для вас группы людей.

- а) Верно
- б) Неверно

16. Фасилитация (от англ. facilitate – помогать, направлять, облегчать) – одновременно процесс, группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение.

- а) Верно
- б) Неверно

17. В результате фасилитации может получиться решение, которого до этого не было ни у одного из участников этой группы.

- а) Верно
- б) Неверно

18. Манипулятивная стратегия в деловом общении реализуется как:

а) Система психотехнических приемов и действий, отражающая долговременные цели манипулятора

б) Система совместных поведенческих действий деловых партнеров, имеющая целью компромиссное решение деловой проблемы

19. Публичное выступление-это

а) собрание, совещание групп лиц, отдельных лиц, организации для обсуждения определённых тем

б) это выступление перед аудиторией, изложение какой-либо информации, возможно, с показом наглядного материала, с определенной целью.

20. Выделите принцип, на котором не может быть основано деловое общение:

- а) Уважительность
- б) Доброжелательность
- в) Давление на партнера

#### *Основная литература*

1. Байдаков А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие / Байдаков А.Н.,

Назаренко А.В., Звягинцева О.С. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109364.html> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536045> (дата обращения: 20.01.2024).

3. Сидоренков, А. В. Психология малой группы. Методология и теория : учебник и практикум для вузов / А. В. Сидоренков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08433-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516766> (дата обращения: 26.01.2024).

4. Чернова, Г. Р. Социальная психология : учебник для вузов / Г. Р. Чернова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08299-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516757> (дата обращения: 26.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Сосновский, Б. А. Психология руководителя: потребностно-смысловые аспекты : учебник для вузов / Б. А. Сосновский, Е. А. Лебедева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14254-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544241> (дата обращения: 20.01.2024).

2. Чуланова О.Л. Коучинг и фасилитация как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами. Вестник НГУЭУ. 2019;(4):184-196. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2019-4-184-196>

3. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебное пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 121 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/428793> (дата обращения: 26.01.2024).

4. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513192> (дата обращения: 26.01.2024).

5. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489015> (дата обращения: 12.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

Не предусмотрены

#### *Интернет-ресурсы*

1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
3. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
4. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

## **Дисциплина «Формирование кадрового состава. Развитие персонала»**

### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

#### *Вопросы для опроса:*

1. Оценка в системе управления персоналом: подходы, методы, критерии.
2. Компетентностный подход. Модель компетенций: принципы и методы разработки. Корпоративная модель компетенций как основа для разработки профилей должности сотрудников.
3. Инструменты для оценки компетенций и личностных качеств сотрудников.
4. Методы подбора персонала. Собеседование как инструмент оценки.
5. Опишите этапы профессионального развития персонала.
6. В чем заключается сущность и значение обучения персонала для организации?
7. Управление деловой карьерой – задача руководителя или самого сотрудника? Аргументируйте ответ.
8. Как происходит формирование кадрового резерва?

#### *Кейс.*

Кейс 1. Какими социально-психологическими методами и приемами вы будете пользоваться при подборе кандидата на должность главного бухгалтера организации? Перечислите основные личностно-профессиональные компетенции, на которых будет строиться профиль должности; основные требования к кандидату на вакансию, основные критерии оценки и возможные инструменты оценки.

Кейс 2. Какими социально-психологическими методами и приемами Вы будете пользоваться при подборе кандидата на должность менеджера среднего звена? Перечислите основные личностно-профессиональные компетенции, на которых будет строиться профиль должности; основные требования к кандидату на вакансию, основные критерии оценки и возможные инструменты оценки.

#### *Практическое задание:*

##### **1. Разработать профиль должности специалиста:**

Профиль бывает ситуативный и методический. Ситуативный используется, когда срочно требуется разработать профиль. Методический – это комплексный подход к разработке: когда руководители компании заранее продумывают свою стратегию развития и на основе этого понимают, какие специалисты нужны организации.

Для разработки профиля должности необходимо пройти следующие этапы:

- Анализ корпоративной культуры организации, выявление ключевых корпоративных ценностей. При разработке корпоративной культуры нужно отталкиваться от миссии и стратегии развития организации.
- Анализ обязанностей сотрудников выбранной должности. Опирайтесь здесь нужно не только на сведения, предоставленные HR-менеджером, необходимо подключать руководителей подразделений, чтобы они рассказали о специфике работы конкретного специалиста – для того, чтобы составить список знаний и умений, которые нужны для эффективного выполнения работы.
- Разработка модели главных профессиональных и личных компетенций кандидатов. Тут два пути: опираться на чужой опыт или разработать собственную модель. Для второго варианта нужно отобрать несколько работников с высокими, средними и низкими показателями работы. Далее провести с ними интервью, возможно – понаблюдать за работой, выявить их показатели поведения. Они и есть компетенция. Показатели можно распределить на категории «важно», «желательно».
- Составление биографических требований (пол, возраст, образование, стаж).
- Оформление профиля должности. Опирайтесь на пример, приведенный ниже (Источник: [https://www.jcat.ru/job\\_vacancy/blog/profil-sotrudnika/](https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/profil-sotrudnika/))

<b>Критерии</b>	<b>Описание критериев</b>
Должность	Инженер по технической безопасности
Подразделение	Технологический отдел
Миссия компании	Инновационность – сотрудники стремятся становиться лучше и развивать компанию
Корпоративные ценности	Надежность и порядочность. Все сотрудники организации должны быть верны слову, дорожить деловой репутацией фирмы, уважать друг друга.
Линейный руководитель	Главный инженер
Подчиненный персонал	Нет
С кем должен взаимодействовать	Работники производственного и технологического отдела
Обязанности	Контролировать соблюдение норм производства. Оценивать состояние оборудования и здания. Предотвращать появление аварийных ситуаций. Проводить инструктажи. Составлять отчеты.
Умения и знания	Должен знать: стандарты техники безопасности; особенности эксплуатации оборудования; нормативные правовые акты, методические материалы по технике безопасности; основные процессы производства. Должен уметь: анализировать состояние работников для уравнивания условий их деятельности на всех этапах производства; оценивать соответствие количества работников уровню нагрузки; оказывать первую медицинскую помощь.
Ожидания	Снижение уровня несчастных случаев на производстве на 40%. Увеличение производительности труда работников производства на 10%
Личные качества	Объективность и беспристрастность. Способность устанавливать и поддерживать конструктивные отношения с коллективом. Умение связно изъясняться в письменной и в устной форме.
Требования к образованию	Профессиональное техническое образование (среднее или высшее)
Требования к опыту	Четырехлетний опыт работы на производстве в качестве квалифицированного работника или два года на аналогичной должности

**2. Составить текст презентации вакансии соискателю.**

**3. Составить список вопросов для собеседования.**

*Проблемное задание.*

### **Ситуационная задача «Выбор методов обучения»**

*Описание ситуации.* Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

*Постановка задачи.* Определить, какой из методов, приведенных в таблице 1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на

следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач);
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании.

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Таблица 1

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Формирование кадрового состава. Развитие персонала» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Определите соответствие между названием и содержанием процесса:
  1. Процесс нацелен на создание резерва кадров для конкретных должностей.
  2. Процесс направлен на поиск и привлечение специалистов на рынке труда, у которых есть необходимые опыт, знания и квалификация, а также на оформление всей документации, связанной с трудовыми отношениями.
  3. Процесс изучения и оценки соответствия профессиональных и психологических характеристик кандидата должностным обязанностям на рабочем месте.
    - а) подбор персонала (1);
    - б) отбор персонала (3);

в) найм персонала (2);

**2.** Цель отбора кадров является оценка соответствия кандидатов ...

- 1) должностным требованиям
- 2) особенностям рабочего места,
- 3) динамике жизни коллектива
- 4) корпоративной культуре компании.
- 5) все ответы верны

**3.** Как называется интервью, в ходе которого всем претендентам задают стандартные, заранее утвержденные вопросы, прося привести примеры ситуаций, которые наилучшим образом проиллюстрировали бы наличие у них наиболее важных компетенций, а потом сравнивают ответы каждого из кандидатов и отбирают наиболее сильного претендента на вакантную должность?

- 1) структурированное;
- 2) хронологическое;
- 3) групповое;
- 4) панельное;

**4.** Что из нижеперечисленного можно отнести к рискам, сопровождающим процесс подбора персонала?

- 1) предвзятость и стереотипизация оценщика;
- 2) репутация компании на рынке;
- 3) большое количество интервьюеров;
- 4) сжатые сроки подбора.

**5.** Выберите два основополагающих принципа подбора и отбора персонала с точки зрения законодательства:

- 1) объективность;
- 2) мотивация сотрудника и ее совместимость с корпоративной философией;
- 3) лидерские качества;
- 4) отсутствие любых форм дискриминации;
- 5) оценка скрытых резервов, сильных сторон соискателя и прогнозы в плане его будущего роста;
- 6) мотивация сотрудника и ее совместимость с корпоративной философией

**6.** Обозначьте последовательность процедур подбора персонала

- а) психодиагностическое тестирование; (4)
- б) телефонное интервью; (2)
- в) анализ активности кандидата в социальных сетях; (1)
- г) личное собеседование; (3)
- д) проверка рекомендаций; (5)

**7.** Для специалистов какого уровня подходит использование процедуры подбора персонала one day offer (odo), когда кандидата проводят по всем этапам собеседований за один рабочий день, чтобы в конце дня либо выставить оффер?

- 1) топ-менеджмент;
- 2) мидлл-позиции;
- 3) рядовые специалисты;
- 4) редкие специалисты;
- 5) ни одна из указанных позиций.

**8.** Процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека – это:

- 1) профессиональное развитие персонала
- 2) обучение кадров
- 3) дополнительное образование
- 4) стажировка

**9.** Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации, это:

- 1) кадровый резерв
- 2) резерв на выдвижение
- 3) резерв руководителей

**10.** Карьера – это:

- 1) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
- 2) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
- 3) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти

**11.** Обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и компетенций в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда носит название...

- 1) переподготовка кадров
- 2) подготовка кадров
- 3) повышение квалификации

**12.** Совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих изменение профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта называется ...

- 1) деловой карьерой
- 2) управлением карьерой персонала
- 3) системой профессионального развития персонала
- 4) системой служебно-профессионального продвижения

**13.** К видам профессионального обучения сотрудников относятся:

- 1) подготовка новых работников
- 2) переподготовка
- 3) повышение квалификации
- 4) аудиторное обучение
- 5) внеаудиторное обучение
- 6) обучение с отрывом от производства
- 7) обучение без отрыва от производства

**14.** Обучение после получения персоналом основного образования, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний и умений, формирование профессиональных компетенций – это...

- 1) дополнительное образование
- 2) повышение квалификации
- 3) профессиональная подготовка

**15.** Стажировки, программы повышения квалификации, семинары, тренинги относятся к ..... руководителей

- 1) развитию компетенций
- 2) оценке
- 3) совершенствованию организации труда

**16.** Группа работников трудового коллектива, отобранная по результатам труда для дальнейшего продвижения по служебной лестнице, называется ...

- 1) претендентами на вакансию
- 2) резервом на выдвижение
- 3) резервом на сокращение
- 4) резервом руководителей

**17.** Группа сотрудников организации, обладающая потенциалом для занятия управленческих должностей, – это ...  
претенденты на вакансию

- 1) резерв на выдвижение

2) резерв на сокращение

3) резерв руководителей

**18.** Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются ...

1) компетенциями

2) полномочиями

3) преференциями

4) привилегиями

**19.** Изменение должностного статуса человека, его социальной роли, увеличение степени и пространства должностного авторитета называется ...

1) деловой карьерой

2) должностным ростом

3) профессиональным ростом

4) повышением

**20.** Карьера, предполагающая чередование вертикального и горизонтального роста, носит название...

1) вертикальная

2) горизонтальная

3) ступенчатая

4) скрытая

**21.** Комплексное оценочное мероприятие, направленное на определение степени соответствия компетенций работника требованиям занимаемой должности, называется ...

1) адаптацией

2) аттестацией

3) профориентацией

4) отбором

**22.** Профессиональное развитие предполагает ..... персонала

1) обучение, управление карьерой, оценку

2) обучение

3) оценку

4) управление карьерой

**23.** Из предложенного списка выделите основные методы управления персоналом:

1) экономические

2) административные

3) социально-психологические

4) нормативные

5) плановые

**24.** Производственная адаптация предполагает:

1) привыкание нового работника к осуществлению своей профессиональной деятельности в новой для него производственной среде

2) освоение работником новых профессиональных умений, знаний и навыков

3) приспособление работника к новым физиологическим условиям труда или к новым психическим и физическим нагрузкам

**25.** Назовите основные цели проведения процедуры аттестации

1) административная

2) информационная

3) мотивационная

4) оценочная

5) контролирующая

#### *Основная литература*

1. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва:

Издательство Юрайт, 2022. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491117> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12773-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518965> (дата обращения: 26.01.2024).

3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 26.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс: учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/499050> (дата обращения: 12.01.2024).

2. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489357> (дата обращения: 12.01.2024).

3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 26.01.2024).

4. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510735> (дата обращения: 26.01.2024).

#### *Нормативные правовые документы и иная правовая информация*

Не предусмотрены

#### *Интернет-ресурсы*

1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
3. <https://hrtime.ru/stati/stati-po-otsenke-personala/>
4. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
5. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

#### ***Дисциплина «Адаптация персонала. Мотивация персонала»***

##### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Адаптация сотрудников в системе управления персоналом: цели, задачи.
2. Формы и методы адаптации в профессиональной деятельности, критерии оценки.
3. Наставничество как форма адаптации молодых сотрудников. Опыт наставничества

- в сфере здравоохранения.
4. Принципы разработки плана адаптации молодых специалистов и критерии эффективности.
  5. Структура мотивации. Внешняя мотивация. Внутренняя мотивация
  6. Ведущие типы мотивации
  7. Стресс-менеджмент

*Кейсы по блоку «Адаптация персонала».*

**Кейс 1.** «Пятерочка» – быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Пятерочки» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России. Штат сотрудников «Пятерочки» не просто большой – он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Пятерочки» обращаются все новые и новые люди. Только в Санкт-Петербурге за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований. Зачем?

Во-первых, чтобы иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи. Устроиться сюда на работу может почти любой, для этого достаточно пройти тестирование и собеседование. Однако на этой стадии отсеивается от 30 до 50% претендентов, потому что не каждый способен работать в торговле. Но если человека приняли, то это всерьез.

Для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз.

В «Пятерочке» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%.

Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность. Большинство людей, которые приходят работать в «Пятерочку», начинают с массовых должностей — кассир, оператор торгового зала, фасовщик. Азы профессии они постигают в специальном учебном центре. И через некоторое время каждый сотрудник компании возвращается в него обратно. Кто-то там проходит курсы повышения квалификации, где узнает о различных инновациях, введенных со времени последнего обучения, а кто-то получает новую квалификацию. Качество подготовки персонала признано даже конкурентами — известные торговые предприятия Петербурга хотели бы видеть сотрудников «Пятерочки» у себя и даже готовы принять их без всяких собеседований и испытательных сроков.

В «Пятерочке» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие.

*Вопрос для обсуждения:*

1. Оцените систему адаптации персоналом «Пятерочки».

**Кейс 2.** Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык.

Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы.

По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

**Кейс 3.** В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов.

В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц).

Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявить возможные организационные и личностные факторы.
2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?
3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?

**Кейс 4.** Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера.

В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?

4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

**Кейс 5.** В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием. Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. До прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию.

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество.

Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации.

Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Вопросы:

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?

2. В чем ошибка высшего руководства?

3. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?

4. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?

#### **Практическое задание:**

1. Ознакомьтесь с опытом организации системы наставничества в организациях здравоохранения (документом Атлас лучших российских практик наставничества в сфере здравоохранения, — Москва, Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы (НИИОЗММ ДЗМ), - 2020, 39 с.).

2. Опираясь на методические рекомендации (документ Методические рекомендации по организации наставничества в учреждениях здравоохранения, Москва, Министерство здравоохранения РФ), разработайте программу адаптации молодых специалистов в рамках вашего учреждения здравоохранения.

*Кейсы по блоку «Мотивация персонала».*

Кейс 1. Карта мотиваторов №1

Деньги;

Признание, оценка;

Самореализация.

Кейс 2. Карта мотиваторов №2

Удовлетворенность работой;

Деньги;

Результат;

Соответствие ожиданиям – своих и других работников.

Кейс 3. Карта мотиваторов №3

Деньги;

Творческая задача;

Карьерный рост;

Четкость целей.

Кейс 4. Карта мотиваторов №4

Одобрение;  
Вознаграждение;  
Рост статуса;  
Карьерный рост

Кейс 5. Карта мотиваторов №5

Безопасность / стабильность;  
Карьерный рост;  
Чувство ответственности

**Практическое задание:**

*Составить мотивационную речь для сотрудника на собеседовании при приеме на работу:*

Задание:

1. Выявить основные мотивы сотрудника
2. Выявить его основные демотиваторы
3. Выявить его индивидуальные коды-мотиваторы
4. Составить речь в устном формате

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Адаптация персонала. Мотивация персонала» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Определите соответствие между названием и содержанием процесса:
  1. Процесс ознакомления сотрудника с коллегами, руководством, структурой предприятия, иерархией, с тем, где какой отдел находится, где принято обедать, а где отдыхать, как решаются бытовые проблемы.
  2. Процесс включения сотрудника в активное взаимодействие с коллегами и принятие их норм поведения, выстраивание отношений с коллективом и руководством организации.
  3. Процесс освоения новых навыков и знаний, необходимых на новом рабочем месте, а также оценка сотрудником перспектив роста и возможностей повышения квалификации.
    - а) организационная адаптация (1);
    - б) профессиональная адаптация (3);
    - в) социально-психологическая адаптация (2);
  2. Основной целью адаптации персонала является ...
    - а) снизить уровень стресса у нового сотрудника;
    - б) сформировать у сотрудника внешнюю и внутреннюю мотивации;
    - в) оградить других сотрудников от лишних вопросов новичка;
    - г) дать время сотруднику привыкнуть к новым условиям;
    - д) все ответы верны
  3. В рамках какого подхода к организации процесса адаптации испытательный срок – это своеобразный экзамен на выживание?
    - а) оптический подход;
    - б) «армейский»;
    - в) партнерский;
    - г) соревновательный;
  4. Как называется этап адаптации, на котором происходит активное включение сотрудника во все производственные процессы?
    - а) ассимиляция;
    - б) ознакомление;
    - в) оценка уровня подготовки;
    - г) приспособление;
    - д) ориентация;
  5. Кто может следить за процессом адаптации сотрудника в организации?
    - а) HR-специалист;
    - б) наставник;

в) руководитель;

г) все ответы верны;

6. Оптимальным сроком для процесса адаптации считается

а) 2 недели;

б) 4 недели;

в) 4-8 недель;

г) 8-16 недель;

д) 20-26 недель.

7. Наставничество обязательно включает в себя:

а) фасилитацию;

б) адаптацию;

в) баддинг (приятельство);

г) сопровождение;

д) командообразование;

е) обучение

8. Какие из нижеперечисленных характеристик относятся к наставничеству?

а) наличие программы;

б) адаптивность и гибкость;

в) установленные сроки обучения;

г) свободное целеполагающее воздействие;

д) наличие правил и требований;

е) многообразии способов обучения.

#### *Основная литература*

1. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491391> (дата обращения: 13.01.2024).

2. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489357> (дата обращения: 12.01.2024).

3. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-4497-1176-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108237.html> (дата обращения: 16.01.2024).

4. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских; под редакцией П. Суворовой. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 160 с. — ISBN 978-5-9614-1728-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86874.html> (дата обращения: 16.01.2024).

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8271-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512020> (дата обращения: 26.01.2024).

#### *Дополнительная литература*

1. Ненахова Ю.С. Становление нормативно-правовой базы наставничества в здравоохранении / Ю.С. Ненахова Проблемы стандартизации в здравоохранении. 2021. № 1-2. С. 3-11. — Текст : электронный — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45488099>

2. Хавелова Н.А., Нерубенко С.В. Модели наставничества / Н.А. Хавелова, С.В. Нерубенко Вестник научных конференций. 2021. № 5-3 (69). С. 97-99. — Текст :

электронный — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46390470>

3. Захарова А.В. Наставничество как метод обучения и развития персонала А.В. Захарова / в сборнике: Актуальные вопросы современной науки и образования. сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 ч. 2020. С. 29-31. — Текст : электронный — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41601198>

4. Мяконький Р.В. Профессиональная среда начинающих хирургов и место института наставничества в ней Р.В. Мяконький / в сборнике: Актуальные проблемы экспериментальной и клинической медицины. материалы 76-й международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов. 2018. С. 304. — Текст : электронный — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37063862>

5. Некрасова О. А., Шепель Л. И., Наставничество в современной медицине. Медсестра №6 2019. 2019;6. <https://panor.ru/articles/nastavnichestvo-v-sovremennoy-meditsine/9310.html>

6. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 26.01.2024).

7. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-2268-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82728.html> (дата обращения: 16.01.2024).

8. Стресс-менеджмент в кадровой службе: учебное пособие (практикум) / составители И. В. Белашева, А. Д. Ложечкина. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 127 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92756.html> (дата обращения: 16.01.2024).

9. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 239 с. — ISBN 978-5-9614-4593-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82965.html> (дата обращения: 16.01.2024).

10. Психология труда : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7215-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511021> (дата обращения: 26.01.2024).

*Нормативные правовые документы и иная правовая информация*  
Не предусмотрены

#### *Интернет-ресурсы*

1. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно-библиотечная система IPRbooks
3. <http://www.garant.ru> - Информационно-правовой портал Гарант
4. <http://www.consultant.ru/> - Информационно-правовой портал Консультант Плюс

#### *Иные источники*

Не предусмотрены

#### **Дисциплина «Обратная связь»**

##### **Материалы текущего контроля успеваемости слушателей модуля**

*Вопросы для опроса:*

1. Дайте понятие обратной связи
2. В чем состоит ценность обратной связи?

3. Назовите основные принципы обратной связи
4. Раскройте основные способы эффективной обратной связи
5. Назовите типичные ошибки обратной связи
6. Назовите правила обратной связи
7. Раскройте суть понятий «обратная связь» и «дебрифинг»
8. Приведите примеры эффективной и неэффективной обратной связи

*Практическая задача-кейс:*

В проектом отделе организации работают две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различается. Анастасия на редкость добросовестна, пунктуальна и требует того же от подчиненных, к тому же не отказывается от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работает нестабильно, периоды активности чередуются у нее со спадами настроения и работоспособности, она жалуется на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходит, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда идет ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывается от мелких поручений или в очередной раз ссылается на плохое самочувствие, то начальник отдела передает часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Поговорите с Анастасией, дайте ей обратную связь. И поговорите с Еленой, также дайте ей обратную связь.

**Блок типовых вопросов по дисциплине «Обратная связь» для промежуточной аттестации по модулю:**

1. Процесс, помогающий сотрудникам размышлять о пережитом опыте, обнаруживать новые интересные идеи, делать полезные для себя открытия и делиться друг с другом:
  - Обратная связь
  - Дебрифинг
  - Интерпретация
  - Сравнительный анализ
2. Обратная связь, в которой руководитель конструктивно сообщает подчиненным об этих недостатках:
  - Позитивная
  - Негативная
  - Нейтральная
  - Фиктивная
3. Предоставление сотруднику информации о том, какие его действия способствовали достижению необходимого уровня работы и как он должен действовать дальше:
  - Мотивация
  - Коучинг
  - Обратная связь
  - Критика
  - Оценка персонала
4. Принципы обратной связи:

- Справедливость
  - Целенаправленность
  - Достоверность
  - Все вышеперечисленное
5. Эффективная обратная связь носит характер:
- Описательный
  - Оценочный
  - Формальный
6. Верно ли утверждение «Негативная обратная связь и критика – это синонимы»?
- Верно
  - Не верно
7. Если сотруднику не хватает каких-то знаний, навыков или опыта, руководитель дает обратную связь:
- Относительно знаний и навыков
  - Относительно отношения к работе
  - Относительно личностных проявлений
8. Назовите «лишние» инструменты обратной связи:
- Личная встреча
  - Наблюдение
  - Критика
  - Совещание
  - Опрос / интервью
  - Методика ОКР
9. Что означает прием «сэндвич» в процессе обратной связи?
- В процессе обратной связи руководитель говорит как можно больше позитива сотруднику
  - В процессе обратной связи руководитель придерживается схемы: позитив-негатив-позитив
  - В процессе обратной связи руководитель начинает с критики, а заканчивает похвалой
10. Назовите виды конструктивной обратной связи:
- Мотивирующая
  - Подавляющая
  - Корректирующая
  - Закрепляющая
  - Развивающая
11. Если сотрудник демонстрирует недостаточную ответственность, низкую мотивацию к работе, прилагает недостаточно усилий, обратная связь дается:
- Относительно знаний и навыков
  - Относительно отношения к работе
  - Относительно личностных проявлений
12. Ситуация, в которой руководитель оценивает действия сотрудника в присутствии других членов коллектива, относится к ситуации:
- Прямая обратная связь
  - Непрямая обратная связь
  - Смешанная обратная связь
  - Не обратная связь
13. Понятие обратной связи ввел в науку:
- Хэтти Дж. и Тимперлей Х.
  - Винер Н.
  - Ключер А.Н. и Дениси А.С.
  - Рассел Т.

- Петровская Л.А.
14. Назовите типичные ошибки обратной связи:
    - Излишняя эмоциональность
    - Критика
    - Сравнение с другими
    - Указание на допущенные ошибки
    - Неправильная интонация
  15. Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен П. Уордом:
    - В 1985 году
    - В 1987 году
    - В 1997 году
  16. Если сотрудник демонстрирует поведение или реакции, не способствующие эффективному сотрудничеству или общению с коллегами обратная связь, дается:
    - Относительно знаний и навыков
    - Относительно отношения к работе
    - Относительно личностных проявлений
  17. Обратная связь не предусматривает возможности диалога о проблеме или ситуации:
    - Верно
    - Не верно
  18. Практика сбора различных данных о выполнении работы из множества различных источников организационного окружения:
    - Обратная связь «360 градусов»
    - Обратная связь «180 градусов»
  19. Модель обратной связи SBI заключается в представлении обратной связи по схеме:
    - Похвала – критика – похвала
    - Ситуация – поведение – влияние
    - Поведение – результат – чувства – будущее
    - Стандарт – наблюдение – результат
    - Успехи – уроки – изменения
  20. Верно ли утверждение «Обратная связь – это важный элемент корпоративной культуры»?
    - Верно
    - Не верно

#### *Основная литература*

1. Гид HBR Эффективная обратная связь / перевод с английского Э. Фишерман. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 196 с. — ISBN 978-5-961440-55-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/213878> (дата обращения: 19.01.2024)
2. Горбатов, С. Обратная связь в бизнесе: Честный диалог с клиентами и сотрудниками / С. Горбатов; переводчик В. Лобачёва. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 344 с. — ISBN 978-5-9614-2788-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163636> (дата обращения: 19.01.2024).
3. Байдаков А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие / Байдаков А.Н., Назаренко А.В., Звягинцева О.С. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109364.html> (дата обращения: 26.01.2024).
4. Чернова, Г. Р. Социальная психология : учебник для вузов / Г. Р. Чернова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08299-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516757> (дата обращения: 26.01.2024).

### *Дополнительная литература*

1. Подовжня, Г. HR без стереотипов / Г. Подовжня. — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 260 с. — ISBN 978-5-961475-78-6. — Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/214469> (дата обращения: 19.01.2024).
2. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 350 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/author-course/psihologiya-upravleniya-personalom-498843> (дата обращения: 19.01.2024).
3. Соколова, И. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Соколова. — 2-е изд., пер. — Хабаровск: ДВГУПС, 2020. — 184 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179387> (дата обращения: 19.01.2024).
4. Сидоренков, А. В. Психология малой группы. Методология и теория : учебник и практикум для вузов / А. В. Сидоренков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08433-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516766> (дата обращения: 26.01.2024).
5. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513192> (дата обращения: 26.01.2024).
6. Хьюстон, Т. Обратная связь. Как сказать все, что думаешь, и получить все, что хочешь / Т. Хьюстон. – Москва: Издательство МИФ, 2022. – 308 с.
7. Манн, И. Фидбэк. Получите обратную связь! / И. Манн, Е. Золина. – Москва: Издательство МИФ, 2015. – 217 с.

*Нормативные правовые документы и иная правовая информация*  
Не предусмотрены

### *Интернет-ресурсы*

1. <https://e.lanbook.com/> - Электронно-библиотечная система «Лань»
2. <https://znanium.com/> - Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM
3. <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека eLIBRARY
4. <https://urait.ru/> - Электронно-библиотечная система Юрайт
5. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»

*Иные источники*  
Не предусмотрены

## **4. Оценка качества освоения программы**

### **Критерии оценивания тестирования по модулю:**

Количество правильных ответов теста (%)	Менее 50	50-65	65-85	86-100
Оценка по шкале	не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено

### **Критерии оценки опроса**

Баллы (%)	Описание шкалы	Оценка (по 2-балльной шкале)
-----------	----------------	------------------------------

86-100	У слушателя сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические и практические аспекты вопроса. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	Зачтено
65-85	Ответы полные, аргументированные. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Обучающийся твердо знает материал, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	
50-65	Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач	
Менее 50	Ставится, если слушатель не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме	Не зачтено

#### **Критерии оценивания доклада-презентации:**

Доклад-презентация слушателя оценивается, исходя из следующих критериев:

- правильное использование психологической терминологии, раскрытие основных признаков и характерных черт понятий, явлений, процессов;
- полнота и лаконичность ответа;
- четкость аргументации;
- глубина анализа научных источников;
- степень использования научной и учебной литературы;
- умение применить теоретические положения теории к конкретной практической ситуации и мотивировать сделанный выбор;
- логика и аргументированность изложения;
- корректное приведение примеров, аналогий, сравнений - работа с источниками, сбор материала;

оформление текста и создание презентационного материала;  
 выступление с докладом перед аудиторией.  
 Доклады-презентации оцениваются по шкале от 2 до 5 баллов.

**Критерии оценивания кейсов/ практических заданий:**

Понимает проблематику.  
 Устанавливает причинно-следственные связи.  
 Умеет применять теоретические знания для решения конкретных ситуаций.  
 Умеет обосновать предложенное решение.

<b>Параметр</b>	<b>Оценка (по 5-балльной шкале)</b>
Слушатель эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	5 «отлично» «зачтено»
Слушатель исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	4 «хорошо» «зачтено»
Слушатель имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	3 «удовлетворительно» «зачтено»
Слушатель не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	2 «неудовлетворительно» « не зачтено»

**Критерии анализа судебной практики**

Максимальное количество баллов за анализ юридической практики – 15 баллов (оценка 5). Оценивание производится путем суммирования баллов по каждому критерию, представленному ниже.

<b>№</b>	<b>Наименование критерия</b>	<b>Количество баллов</b>
<b>Баллы за анализ юридической практики</b>		<b>до 15 баллов</b>
1.	Профессиональное, грамотное изложение решения суда по конкретному спору	до 5
2.	Новизна и неординарность предложенного решения из судебной практики	до 5
3.	Соответствие судебного решения рассматриваемой теме	до 5

**Критерии оценивания диспута**

Участие слушателя в диспуте оценивается, исходя из следующих критериев:  
 Теоретический уровень знаний;  
 Качество ответов на вопросы;  
 Подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.);  
 Практическая ценность материала;  
 Способность делать выводы;  
 Способность отстаивать собственную точку зрения;

Способность ориентироваться в представленном материале;  
 Степень участия в общей дискуссии.

### Критерии оценивания эссе

Критерии оценки эссе могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы, при этом общие требования к качеству эссе могут оцениваться по следующим критериям:

Критерий	Требования
Знание и понимание теоретического материала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;</li> <li>- используемые понятия строго соответствуют теме;</li> <li>- самостоятельность выполнения работы.</li> </ul>
Анализ и оценка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно применяет категории анализа;</li> <li>- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;</li> <li>- способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению;</li> <li>- диапазон используемого информационного пространства (слушатель использует большое количество различных источников информации);</li> <li>- обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм;</li> <li>- дает личную оценку проблеме.</li> </ul>
Построение суждений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность и четкость изложения;</li> <li>- логика структурирования доказательств;</li> <li>- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;</li> <li>- приводятся различные точки зрения и их личная оценка;</li> <li>- общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.</li> </ul>
Оформление работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;</li> <li>- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;</li> <li>- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;</li> <li>- соответствие формальным требованиям.</li> </ul>

### Критерии оценивания практических заданий по бережливому производству

Оценка эффективности обучения практическим навыкам на фабрике процессов производится по методике Дональда Киркпатрика:

Уровень 1: Реакция

Оценка на основе анализ обратной связи от участников - распечатанные анкеты и онлайн-опросы:

Что вам больше всего понравилось в обучении в формате фабрика процессов?

Была ли полученная информация для вас новой?

Насколько она актуальна и применима в вашей работе?

Были ли обучение увлекательным?

Насколько хорошо было организовано и проведено обучение?

Сталкивались ли вы с трудностями при прохождении обучения?

Ваши пожелания по улучшению обучения?

Кроме того, в каждую анкету включен вопрос для расчета индекса NPS (индекс потребительской лояльности), который характеризует уровень готовности слушателей рекомендовать прохождение обучения на фабрике процессов. Вопрос включается в анкету обратной связи в строгом соответствии со следующей формулировкой:

Пожалуйста, оцените по шкале от «0» до «10» вероятность того, что Вы рекомендуете обучение на «Фабрике процессов» своим коллегам и/или партнерам как качественное и эффективное.

«0» - соответствует ответу «категорически не согласен. Ни в коем случае не порекомендую».

«10» - «полностью согласен, обязательно порекомендую».

Формула для расчета NPS:

$$NPS = (\text{количество участников, оценивших обучение на фабрике процессов баллами 9-10} - \text{количество участников, оценивших тренинг баллами 0-6}) / \text{Общее количество участников тренинга, ответивших указанный вопрос} * 100.$$

Если участник по каким-то причинам не ответил на соответствующий вопрос анкеты обратной связи, индекс NPS по этой анкете не считается.

Уровень 2: Обучение

Оценка достижений установленных целевых показателей на каждом раунде фабрики процессов: время протекания процесса, полученный финансовый результат, удовлетворенность клиентов и т.д. в соответствии конкретно поставленной цели производственного задания.

Уровень 3: Поведение

На первом этапе оценивается поведение слушателей в ходе достижения целевых показателей раундов фабрики процессов по оптимизации рабочего пространства производственных процессов врача и медицинской сестры в симулированных условиях. Второй этап предполагает оценку действий участников в постпрограммной деятельности непосредственно на их рабочем месте путем осуществления аудита лечебно-профилактического учреждения, в котором проводят улучшения данные сотрудники после обучения на фабрике процессов.

Уровень 4: Результаты

Оценка проводится по направлениям SQDCM при решении практических задач в условиях, максимально приближенных к реальным на фабрике процессов.

Безопасность (S). Условиями фабрики процессов предусмотрены встроенные ошибки, влияющие на показатели безопасности: травма, травмоопасная ситуация, вероятность инфекционного заражения;

Качество (Q). Показателем качества по условиям фабрики процессов является количество несоблюдения действующих стандартов, количество нарушений оформления необходимых документов;

Исполнение заказа (D) оценивается: наличием возвратов по потоку, длительностью протекания процесса, сверхнормативным увеличением длительности процесса;

Затраты (C) оцениваются полученным финансовым результатом с учетом полученной выручки, затрат на оплату труда сотрудников, стоимости расходных материалов и предъявленных штрафов контролирующими организациями.

Корпоративная культура (M). Соблюдение корпоративной культуры оценивается по количеству нарушений этики делового общения при взаимодействии сотрудников симулированной медицинской организации между собой и с пациентами.

По итогам обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации проводится итоговый контроль знаний слушателей – **защита группового проекта.**

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 – Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	- Соблюдает этические требования к служебному поведению - Осуществляет служебную деятельность и деловые коммуникации в соответствии с кодексом профессиональной этики
ОПК-2 – Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	- На основе документационного, организационного и информационного обеспечения деятельности организации проводит стратегическое планирование деятельности; разрабатывает и обеспечивает реализацию управленческих решений; обеспечивает осуществление контрольно-надзорной деятельности
ОПК-4 – Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	- Грамотно обосновывает распределение доходов по источникам финансирования и видам медпомощи - Планирует основные статьи расходов медицинской организации
ПК-1 – Способен разрабатывать, обосновывать и принимать стратегические управленческие решения, в том числе, в кризисных ситуациях	- Грамотно определяет приоритеты профессиональной деятельности, формулирует цели и задачи профессиональной деятельности - Выбирает адекватные инструменты и технологии для разработки, принятия и реализации управленческих решений
ПК-7 – Способен к применению законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе к осуществлению подготовки проектов нормативных правовых актов и их технико-экономическому обоснованию	- Правильно применяет нормы права в процессе принятия управленческих решений - Грамотно определяет параметры качества управленческих решений - Принимает корректирующие меры в случае отклонения решения от нормы
С/01.7 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства	- Разрабатывает план проекта государственно-частного партнерства
С/02.7 Координация участников проекта государственно-частного партнерства	- Формирует команду проекта и координирует ход реализации проекта государственно-частного партнерства
С/03.7 Контроль и мониторинг реализации проекта государственно-частного партнерства	- Осуществляет мониторинг реализации проекта государственно-частного партнерства
Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом	- Разрабатывает систему стратегического управления персоналом
Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом	- Реализует систему стратегического управления персоналом в организации
А/01.6 Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации	- Собирает необходимую информацию из различных источников для расчета экономических показателей - Выбирает критерии для включения в эффективный контракт
А/02.6 Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	- На основе нормативных и рекомендательных актов рассчитывает показатели эффективности деятельности медорганизации и эффективности использования ее ресурсов
А/01.6 Мониторинг рынка предмета закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд (А/01.6*)	- Определяет преимущества и различия проведения закупок по федеральным законам №44-ФЗ и №223-ФЗ. - Формулирует задачи при проведении закупок малого объема, определять лимит ЗМО для медицинской организации
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	- Выделяет этапы проекта, распределяет ресурсы по этапам проекта, - Рассчитывает разные виды эффективностей проекта, - Используя методы организации производства на основе

	концепции БП, рассчитывает основные виды потерь ресурсов, их источники и способы их устранения.
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	- Подбирает состав команды, грамотно распределяет роли в команде, - Использует инструменты для мотивации командной работы

### **Методические рекомендации по подготовке итоговой аттестационной работы**

Общий объем должен составлять 40-50 страниц печатного текста (без учета приложений, если они есть, но приложения – необязательный элемент выпускной работы/проекта).

Непосредственные разделы работы:

#### **1. Титульный лист**

#### **2. Содержание**

#### **3. Паспорт проекта**

В этом разделе необходимо указать информацию по перечисленным ниже подразделам.

*Наименование проекта* – в этом подразделе необходимо указать полное наименование разработанного проекта. Обычно формулировка наименования проекта состоит из указания действия (создание, организация, совершенствование, развитие и др.), объекта, над которым совершается действие (организационная структура, система оценки и др.), места реализации (медорганизация (конкретное подразделение), муниципальное образование и др.). Наименование проекта должно соотноситься с целями и результатами проекта и формулироваться одним предложением, раскрывающим его суть.

*Краткое наименование проекта* – сокращенная версия наименования проекта в виде простого словосочетания, которое можно будет использовать в документах и в материалах для СМИ.

*Предпосылки реализации проекта (обоснование проекта)* – включают формальные основания для инициации проекта, то есть связь проекта с официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для реализации проекта (с указами и поручениями Президента Российской Федерации, постановлениями, распоряжениями и поручениями Правительства Российской Федерации, приказами, распоряжениями и поручениями федеральных и региональных органов власти, а также органов местного самоуправления, иными официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для инициации и последующей реализации проекта), а также связь с государственными программами Российской Федерации, приоритетными проектами в сфере здравоохранения, и др.). При упоминании официальных документов, необходимо приводить их реквизиты.

*Цель проекта и ожидаемые результаты проекта* – содержит краткое описание желаемого и достижимого результата проекта и описание ожидаемых конечных результатов, которые должны быть получены.

*Срок и продолжительность проекта* – содержит планируемые даты начала реализации и завершения проекта в формате ДД.ММ.ГГГГ. Датой начала проекта считается планируемая разработчиками проекта дата утверждения паспорта проекта. Рекомендуется завершать проекты не более чем через 3 года после начала их реализации.

*Стоимость проекта (руб.)*

*Руководитель проекта* – это один из слушателей, входящих в рабочую группу или команду проекта, ответственный за планирование, организацию, управление и контроль выполнения проекта, являющийся координатором работ по подготовке проекта.

*Исполнители проекта* – приводится список (ФИО, должность) слушателей, которые будут разрабатывать и реализовывать проект. Исполнители вместе с руководителем составляют рабочую группу или команду проекта.

*Разработчики паспорта проекта* - указывается личный вклад каждого участника рабочей группы по разработке проекта (ФИО, должность), с описанием индивидуально выполненной работы.

**4. Введение** должно содержать следующие пункты: актуальность проекта (на 1,5-2,0 страницы с выделением проблематики, на решение которой направлена работа); цель и задачи проекта; получаемые эффекты.

**5. Аналитическая глава** (аналитическая записка о финансовых результатах и финансовом состоянии медицинской организации, эффективности использования ресурсов). В зависимости от типа и уровня медицинской организации содержание раздела может варьировать и корректироваться. *Обязательные элементы:*

– *организационно-экономическая характеристика медицинской организации:* местонахождение, виды деятельности, организационная структура, объемы оказания медицинских услуг (план/факт), финансовые результаты с указанием способов оплаты за оказание медицинской помощи (по подушевому нормативу финансирования на прикрепившихся лиц, за единицу объема медицинской помощи, прочие) и выделением структуры доходов по источникам финансирования, финансовое состояние с подробным экономическим анализом кредиторской задолженности, в том числе просроченной) с анализируемым периодом 5 лет;

– *кадровый состав и анализ выработки медицинских работников, анализ среднемесячной заработной платы медицинских работников, статистическая группировка работников по величине заработной платы согласно статистической отчетности.* Анализ осуществляется за период 5 лет в разрезе профессиональных квалификационных групп. Статистическая группировка работников по величине заработной платы приводится по всей совокупности работников;

– *анализ динамики и структуры расходов медицинской организации.*

**6. Проектная глава** предполагает:

– системный анализ проблемной ситуации;

– разработку конкретных проектных предложений (управленческий проект, описание проекта), т.е. совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных действий по обеспечению решения проблем и достижению целей. Должны быть разработаны идея проекта, цель и задачи проекта, описание промежуточных и конечных результатов, которые должны быть получены, описание модели функционирования результатов проекта, приведен реестр заинтересованных сторон<sup>1</sup>;

**Таблица – Промежуточные и конечные результаты проекта**

Задача	Мероприятия	Показатель	Значение

**Таблица – Реестр заинтересованных сторон**

№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (ФИО,	Ожидание от реализации

<sup>1</sup> *Идея проекта* – фактически это уникальное предложение авторов проекта по решению выявленной ими проблемы. Идея описывается как цель с возможными способами ее достижения. В пояснительной записке идея должна быть раскрыта через задачи проекта – крупные управленческие шаги, ведущие к достижению цели, через базовые подходы к способам, этапам и формам достижения цели. Цель – краткое описание желаемого и достижимого результата. Задача – логически обособленный набор мероприятий, направленных на достижение цели. Цели и задачи должны быть квантифицируемы, то есть адекватно описываться через целевые индикаторы.

*Описание модели функционирования результатов проекта* – текстовое описание того, как результаты проекта будут функционировать после завершения проекта. *Срок жизни результатов проекта, должен быть больше, чем срок реализации самого проекта.*

*Реестр заинтересованных сторон* – рекомендуется указывать перечень органов исполнительной власти, бюджетных и внебюджетных организаций, которые могут повлиять на реализацию проекта, либо проект может затронуть их интересы.




– описание ожидаемых результатов, возможных рисков и способов их снижения;

**Таблица – Риски и способы их минимизации**

<b>Риск</b>	<b>Способы и пути минимизации</b>

– оценка эффективности реализации проекта / эффекта проектных предложений.

### **7. Заключение**

**8. Список используемых источников и литературы** может содержать перечень литературных источников, нормативных правовых актов, источников статистических данных и иных опубликованных документов и материалов, использованных при написании работы.

**9. Приложения** (при необходимости).

### **Оценка проектов осуществляется итоговой аттестационной комиссией.**

Критериями оценки проекта являются:

1. Актуальность проекта обоснована (описана на основе анализа ситуации, выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте, определены формальные основания для инициации проекта);

2. Цель проекта, его результаты и показатели определены, согласованы между собой и с актуальностью;

Результаты или эффекты, которые будут получены при реализации проекта. (см. Приложение 1)

3. Уникальность предложения (проектная идея) по решению обозначенной проблемы, развитию процессов, систем (новизна);

4. Бюджет проекта обоснован, определены источники финансирования проекта;

5. Модель функционирования результатов проекта.

По каждому критерию выделяется уровень проработки.

Оценка уровня проработки проекта по соответствующему критерию осуществляется экспертным путем по следующей градации:

- соответствует (2 балла),
- соответствует частично (1 балл),
- не соответствует (0 баллов).

Итоговая оценка представляет собой сумму набранных баллов.

Лист оценки экспертами проектной работы приведен ниже.

Сводный оценочный лист и Протокол заседания аттестационной комиссии служит основанием для рекомендации слушателей к участию в отборе для включения в кадровые резервы субъектов Российской Федерации, муниципальных образования и организаций.

**ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ**  
проекта в рамках программы

« \_\_\_\_\_ »

Ф.И.О. эксперта \_\_\_\_\_ Дата «    »    » 20\_\_ г.

Номер эксперта в сводном оценочном листе \_\_\_\_\_

Оценка учебного проекта

по теме \_\_\_\_\_

выполнена

№	Критерий	Значение показателя (соответствует- 2, частично – 1, не соответствует - 0)
1.	Актуальность проекта обоснована (описана на основе анализа ситуации, выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте, определены формальные основания для инициации проекта).	
2.	Цель проекта, его результаты и показатели определены, согласованы между собой и с актуальностью	
3.	Разработано уникальное предложение (проектная идея) по решению обозначенной проблемы, развитию процессов, систем (новизна)	
4.	Бюджет проекта обоснован, определены источники финансирования проекта	
5.	Описана модель функционирования результатов проекта	
	<b>Итоговая оценка</b> (Сумма полученных баллов)	

Особое мнение \_\_\_\_\_

*Подпись эксперта*