



Министерство здравоохранения Российской Федерации

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

Утверждено решением ученого совета  
Протокол № 1 от 01.09.2023 г

Фонд оценочных средств по дисциплине	«Администрирование и менеджмент в здравоохранении»
Образовательная программа	Основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа магистратуры по направлению подготовки 32.04.01. Общественное здравоохранение
Квалификация	магистр
Форма обучения	Очная

Рязань, 2023

Разработчик (и): кафедра общественного здоровья и здравоохранения с курсом организации здравоохранения ФДПО

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
Медведева О.В.	д.м.н., проф.	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	заведующий кафедрой
Афони娜 Н.А.	к.м.н., доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	доцент кафедры
Чвырева Н.В.	к.м.н., доцент	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	доцент кафедры

Рецензент (ы):

ИОФ	Ученая степень, ученое звание	Место работы (организация)	Должность
Урясьев О.М.	д.м.н., проф.	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	заведующий кафедрой факультетской терапии имени проф. В.Я. Гармаша
Кирюшин В.А.	д.м.н., проф.	ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	заведующий кафедрой профильных гигиенических дисциплин

Одобрено учебно-методической комиссией по специальности Медико-профилактическое дело,

Протокол № 12 от 26.06.2023г.

Одобрено учебно-методическим советом.

Протокол № 10 от 27.06.2023г.

**Фонды оценочных средств  
для проверки уровня сформированности компетенций  
по итогам освоения дисциплины  
«Администрирование и менеджмент в здравоохранении»**

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

Примеры заданий в тестовой форме:

**001. Параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы — это...**

- 1) *работоспособность*
- 2) *производительность*
- 3) *кадровый потенциал*
- 4) *материально-техническая база*

**002. Относительная эффективность и экономичность организации — это...**

- 1) *работоспособность*
- 2) *производительность*
- 3) *кадровый потенциал*
- 4) *материально-техническая база*

**003. Говоря о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют...**

- 1) *валовую и чистую работоспособность*
- 2) *потенциальную и стандартную работоспособность*
- 3) *потенциальную и комбинированную работоспособность*
- 4) *чистую и стандартную работоспособность*

**004. Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов:**

- 1) *краткосрочные и долгосрочные*
- 2) *потенциальные и стандартные*
- 3) *краткосрочные и комбинированные*
- 4) *стандартные и долгосрочные*

**005. Основные способы возможного повышения эффективности работы персонала – все перечисленные, кроме...**

- 1) *контроля и поддержания трудовой дисциплины*
- 2) *качественного управления и учета результатов за выполненную работу каждого сотрудника*
- 3) *диагностики и коррекции эмоциональной атмосферы в коллективе*
- 4) *набора персонала из внутреннего источника*

Критерии оценки тестового контроля:

- Оценка «отлично» выставляется при выполнении без ошибок более 85 % заданий.
- Оценка «хорошо» выставляется при выполнении без ошибок более 65 % заданий.
- Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок более 50 % заданий.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок равного или менее 50 % заданий.

Примеры контрольных вопросов для собеседования:

1. Определение содержания понятия профессиональной культуры.

2. Администрирование в теории управления, различия понятий «администрирование» и «менеджмент».
3. Системный подход в менеджменте.
4. Медицинский менеджмент. Персонал организации.
5. Кадровая структура медицинской организации.

Критерии оценки при собеседовании:

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

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

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

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

Примеры ситуационных задач:

**Задача 1.** Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в организации более полугода.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвана эта ситуация?
2. Каковы Ваши действия?

**Ответ к задаче 1.** Подобное поведение может быть симптомом как проблем подчиненного, так и неэффективного руководства менеджера. В первом случае необходимо получить как можно больше сведений о подчиненном, в том числе и из первоисточника. Целесообразно подвергнуть тщательному анализу уровень компетентности и профессиональной пригодности подчиненного. Вместе с тем, причиной описанного поведения могут быть:

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

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

**Задача 2.** Вас назначили руководителем крупной многопрофильной больницы. Какие требования должны быть учтены менеджментом организации при формулировке миссии организации? Сформулируйте миссию крупной многопрофильной больницы.

**Ответ к задаче 2.** В отличие от цели, миссия организации не привязана к какому-то сроку и выражает устремленность на перспективу, стратегические приоритеты и социальную значимость деятельности организации. В процессе выработки формулировки миссии нужно ответить на три вопроса:

- 1) Чем занимается организация (какие услуги оказывает)?
- 2) Кому служит организация (кто является потребителем услуг)?
- 3) Как (в общих чертах) работает организация (принципы, культура организации, основные ценности)?

**Задача 3.** Вам необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала медицинской организации, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

**Ответ к задаче 3.** Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Разработка политики в области стимулирования персонала выступает, как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу. *Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала.* Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- *Контроль издержек на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

Критерии оценки при решении ситуационных задач:

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

Примеры тем рефератов:

1. Концепции управления персоналом
2. Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации
3. Сущность социально-трудовых отношений в медицинских организациях
4. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента
5. Управление персоналом и качество медицинской помощи

Критерии оценки рефератов:

- Оценка «отлично» выставляется, если реферат соответствует всем требованиям оформления, представлен широкий библиографический список. Содержание реферата отражает собственный аргументированный взгляд студента на проблему. Тема раскрыта всесторонне, отмечается способность студента к интегрированию и обобщению данных первоисточников, присутствует логика изложения материала. Имеется иллюстративное сопровождение текста.
- Оценка «хорошо» выставляется, если реферат соответствует всем требованиям оформления, представлен достаточный библиографический список. Содержание реферата отражает аргументированный взгляд студента на проблему, однако отсутствует собственное видение проблемы. Тема раскрыта всесторонне, присутствует логика изложения материала.
- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если реферат не полностью соответствует требованиям оформления, не представлен достаточный библиографический список. Аргументация взгляда на проблему недостаточно убедительна и не охватывает полностью современное состояние проблемы. Вместе с тем присутствует логика изложения материала.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если тема реферата не раскрыта, отсутствует убедительная аргументация по теме работы, использовано не достаточное для раскрытия темы реферата количество литературных источников.

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

### **Форма промежуточной аттестации в 4 семестре – зачет с оценкой**

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

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

Контрольные вопросы для подготовки к зачету предусматривают возможность оценки сформированности компетенций обучающегося и сформированы с учетом возможности выявления ограниченного числа самых ключевых ожидаемых результатов обучения. Оцениваются умения обучающегося проводить анализ ситуаций на основе

знаний методов администрирования и управления персоналом, разрабатывать и осуществлять оптимальные решения предложенных ситуаций на основе полученных знаний.

Критерии выставления оценок:

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

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

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

– Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях студента основных положений учебной дисциплины, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы, представленные в билете для зачета.

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

#### **УК-3**

Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

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

*Вопросы для индивидуального собеседования:*

1. Понятия «команда» и «командообразование»: сходства и отличия.
2. Понятия «команда» и «группа»: сходства и отличия.
3. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
4. Основные признаки и функции команды.
5. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
6. Управление взаимоотношениями в команде.
7. Командный стиль управления в больших и малых коллективах.
8. Организационная культура: основополагающие аспекты.
9. Особенности работы в команде.

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

*Установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия):*

1. Формирование команды. Подходы к формированию команды.
2. Ролевая структура команды.
3. Приемы оптимизации работы команд.

4. Способности и навыки эффективного руководителя.
5. Критерии и методы профессионального отбора в процессе формирования команд.
6. Анализ критериев эффективности работы команды.

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

*Автоматизированный алгоритм (анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучаемых выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности):*

1. Командные роли. Коротко охарактеризуйте каждую командную роль.
2. Категории лояльности сотрудников. Поведение руководителя с каждой категорией.
3. Задание рядовому сотруднику. Основные пункты, которые должно содержать задание.
4. Подготовка и проведение эффективного совещания.
5. Совещание по качеству: организация, таблица, которая составляется на этом совещании.
6. Эффективный подбор команды. Методики, которые для этого используются.

### **ОПК-3**

Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности

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

*Вопросы для индивидуального собеседования:*

1. Общая характеристика организаций.
2. Внутренняя среда организаций.
3. Внешняя среда организаций.
4. Классификация организации.
5. Особенности управленческого труда. Функции и роли менеджера.
6. Разделение труда в управлении: функциональное, структурное, технологическое.
7. Линейные и функциональные руководители.
8. Понятие и роль трудовой мотивации.
9. Процессуальные теории мотивации и их использование в практике управления.
10. Виды и методы контроля.
11. Содержание и этапы процесса контроля
12. Общая характеристика формальных и неформальных организаций.
13. Формальные рабочие группы и их характеристика.

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

*Установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия):*

1. Типы организационных решений: запрограммированные и незапрограммированные решения.

2. Подходы к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях.
3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
4. Модель процесса стратегического планирования.
5. Миссия и цели организации. Рекомендации их формирования.
6. Содержательные теории, мотивации и их использование в практике управления.
7. Сущность контроллинга, его функции и задачи. Инструментальные аспекты контроллинга.

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

1. Принципы менеджмента: понятие, общие и конкретные принципы.
2. Научность управления и представление деятельности работника как управленческой, как принципы менеджмента.
3. Иерархичность и обратная связь как принцип менеджмента.
4. Принцип единоначалия.
5. Принцип коллегиальности.
6. Принцип делегирования полномочий.
7. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации.
8. Принципы участия сотрудников в управлении и частной автономии и свободы.
9. Оптимизация управления как принцип менеджмента.
10. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.
11. Системный подход как принцип менеджмента.
12. Принципы целенаправленности и правовой защищенности управленческого решения.

### **ПК-3**

Способность планировать, организовывать и осуществлять мероприятия по обеспечению охраны здоровья населения

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

*Вопросы для индивидуального собеседования:*

1. Определение содержания понятия профессиональной культуры.
2. Администрирование в теории управления, различия понятий «администрирование» и «менеджмент».
3. Системный подход в менеджменте. Медицинский менеджмент. Персонал организации.
4. Кадровая структура медицинской организации. Классификационная схема Д. Коула.
5. Персонал как основной ресурс, определяющий успех деятельности организаций. Понятие «кадровый менеджмент», технократический и гуманистический подходы.
6. Цель кадрового менеджмента, его отличие от классического подхода к управлению. Управление кадрами, комплексный подход к управлению кадрами.
7. Деловая этика, деловые отношения: понятия и краткая характеристика. Закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.
8. Понятие деловой оценки персонала, оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала. Цели и задачи оценки персонала.

9. Управление персоналом как вид кадровой работы. Цель как элемент, составляющий структуру организации.

10. Структура организации, три основных типа организационных структур. Технология как элемент, составляющий структуру организации.

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

*Установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия):*

1. Уровни, технология и модели кадрового менеджмента. Кадровая политика организации по Д. Гесту.

2. Виды оценок персонала по критериям, которые используются в производственной практике. Текущая периодическая оценка сотрудников организации, этапы. Организационная процедура подготовки деловой оценки.

3. Критерии и показатели деловой оценки персонала. Методы оценки. Шкала оценки (показатели оценки).

4. Реализация стратегии управления персоналом, задачи, понятие кадровой стратегии. Факторы кадровой стратегии организации. Стратегия кадрового менеджмента.

5. Кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования.

6. Факторы внешней и внутренней среды при разработке стратегии управления персоналом. Анализ сильных и слабых сторон организации в области персонала.

7. Технология управления персоналом. Методы управления персоналом.

8. Цель набора персонала, задача службы персонала. Шаги принятия решения менеджером по персоналу.

9. Источники привлечения кандидатов. Достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами, затраты на подбор персонала.

10. Повышение эффективности работы персонала организаций. Контроль и поддержание трудовой дисциплины.

11. Возможное исправление недостатков, диагностика и коррекция эмоциональной атмосферы в коллективе в целом и конкретно каждого работника.

12. Методы повышения эффективности работы персонала.

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

1. Понятие менеджмента в здравоохранении, его цель и применение понятия к медико-производственной деятельности.

2. Основные особенности и задачи управления здравоохранением.

3. Необходимость внедрения методов современного менеджмента в практику российского здравоохранения.

4. Проблемы управления здравоохранением с позиций современного менеджмента.

5. Три основные модели руководства медицинской организацией.

6. Характеристика понятия «конфликт», типы конфликтов.

7. Основные этапы управления конфликтом.

8. Основное содержание процесса прогнозирования конфликтов.

9. Предупреждение и стимулирование конфликтов.

10. Основное содержание процесса урегулирования конфликта.

11. Основные технологии урегулирования конфликта.

12. Характеристика разрешения конфликта как заключительного этапа управления им.
13. Формы и средства разрешения конфликтов.
14. Характеристика алгоритма деятельности руководителя организации по управлению конфликтами.
15. Негативные факторы принятия конструктивных решений.