

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ПРИНЯТО

на заседании Педагогического совета  
АНО ВО «ИСМТ»  
протокол № 10 от «10» сентября 2022 г.

УТВЕРЖДЕНО

приказом ректора  
АНО ВО «ИСМТ»  
от «10» сентября 2022 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ**

для специальности 32.04.01 ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  
уровень МАГИСТРАТУРА  
профиль УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ  
форма обучения ОЧНО-ЗАОЧНАЯ

Рабочая программа подготовлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки общественное здравоохранение (уровень магистратуры) 32.04.01, утвержденным приказом Минобрнауки России от 31.05.2017 № 485 и учебным планом.

Санкт-Петербург  
2022 г

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1.1. Цели преподавания дисциплины.

Формирование у студентов понимания основных принципов создания команд и необходимых условий успешной командной работы; овладение навыками анализа структуры группы, структуры власти в группе, коммуникативных процессов в группе; овладение методами управления деятельностью групп, направленных на достижение групповых результатов с использованием минимальных ресурсов, на основе закономерностей групповой динамики.

### 1.2. Задачи дисциплины.

1. Изучение теоретических основ формирования групп, групповой динамики и технологии создания и развития команд.
2. Формирование представления о навыках конструктивного межличностного- взаимодействия в команде.
3. Ознакомление с основами управления динамикой, мотивацией и сплоченностью групп.
4. Овладение навыками диагностирования проблем группы и управления- основными условиями ее продуктивности.
5. Развитие навыков эффективного принятия решений в команде и управлении командной креативностью.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у выпускника следующих универсальных компетенций;

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у выпускника следующих профессиональных компетенций:

Наименование категории (группы) профессиональных компетенций	Код и наименование профессиональной компетенции выпускника
Управление деятельностью медицинской организации	ПК-4. Способность к стратегическому планированию, анализу эффективности и прогнозированию деятельности медицинской организации, оценке рисков и показателей деятельности медицинской организации, управлению ресурсами медицинской организации

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.ОД.1 «Управление командной работой» относится к обязательным дисциплинам (ОД) вариативной части (В) блока (Б1) дисциплин и изучается в четвертом семестре.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины «Управление командной работой» формируются параллельно с изучением дисциплин:

- общественное здоровье и здравоохранение;
- управление конфликтами;
- психология делового общения и организация публичных выступлений;
- практики менеджмента в сфере здравоохранения;
- управление изменениями;
- управление проектами.

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Семестр
		IV
Аудиторные занятия (всего)	54	54
в том числе:		
Лекции	27	27
Практические занятия	27	27
Самостоятельная работа	54	54
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет
Общая трудоемкость цикла (часы / зачетные единицы)	108 (3)	108 (3)

**5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ**

**5.1 Учебно-тематическое планирование дисциплины**

Наименование темы (раздела)	Контактная работа, академ. ч.		Самостоятельная работа, академ. ч	Всего
	занятия лекционного типа (лекции)	занятия практические		
Раздел (тема) 1. Группа как система и подсистема организации	4	4	8	16
Раздел(тема)2. Техниккомандообразования. Ролевая структура и структура власти в группе	4	4	8	16
Раздел (тема) 3. Коммуникативные процессы в группе	2	2	4	8
Раздел (тема) 4. Психология лидерства	3	3	6	12
Раздел(тема)5.Управлениечеловеческими ресурсами организации	14	14	28	56

5.2 Содержание по темам дисциплины

№ п/п	Название раздела дисциплины базовой части ФГОС	Содержание раздела	Формируемые компетенции
1	Раздел (тема) 1. Группа как система и подсистема организации	Понятие группы. Виды групп. Контактные и интерактивные группы. Малые и большие группы. Группа как система. Полевой подход к анализу группы. Группаккакподсистема организации. Закономерностиразвитиямалой группы. Этапыразвития малой группы. Групповая динамика.	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
2	Раздел (тема) 2. Техники командообразования. Ролевая структура и структура власти в группе	Базовые техники командообразования. Межличностные отношения. Структура власти в группе. Групповые роли	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
3	Раздел (тема) 3. Коммуникативные процессы в группе	Коммуникация. Средства коммуникации. Роль обратной связи в коммуникации. Коммуникативные навыки	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
5	Раздел (тема) 4. Психология лидерства	Определение лидерства. Разница в подходах между лидерством и менеджментом. Эволюция теорий лидерства. Личностные качества лидеров. Теория индивидуализированного лидерства. Ситуационное лидерство. Эмоциональное лидерство. Типы лидерства.	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
6	Раздел (тема) 5. Управление человеческими ресурсами организации	Анализ и планирование численности и структуры персонала. Нормирование и организация труда. Обучение, развитие и оценка персонала. Оплата труда	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели ПК-4. Способность к стратегическому планированию, анализу эффективности и прогнозированию деятельности медицинской организации, оценке рисков и показателей деятельности медицинской организации,

**6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»**

**6.1. Основная литература:**

1. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник для студентов / Н. И. Вишняков [и др.]. - 9-е изд., испр. и доп. - М.: МЕДпресс-информ, 2018. - 880 с.
2. Лисицын Ю.П., Общественное здоровье и здравоохранение[Электронный ресурс]:учебник / Ю. П. Лисицын, Г. Э. Улумбекова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа,2015. – 544с.  
<http://www.studmedlib.m/m/book/ISBN9785970432914.html?SSr=030134159c1022b3673f505khiga>
3. Решетников А.В., Экономика здравоохранения [Электронный ресурс] / РешетниковА.В. - М.:ГЭОТАР-Медиа, 2015.-192 с. -<http://www.studmedlib.m/m/book/ISBN9785970431368.html?SSr030134159c1022b3673f505khiga>

**6.2. Дополнительная литература:**

1. УК 1523 Основы экономики здравоохранения: учеб, пособие для мед. вузов / [Н.И. Вишняков и др.]; под ред. Н. И. Вишнякова, В. А. Миняева. - М.: МЕДпресс-информ, 2008. - 144 с.: ил., табл. - 104 экз.
2. УК 1535 Общественное здоровье и здравоохранение: учебник для студентов / [Л. А. Алексеева, Н. И. Вишняков, В. Л. Гончаренко и др.]; под ред. В. А. Миняева, Н. И. Вишнякова. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: МЕДпресс-информ, 2009. - 655 с.: ил., табл. - 297 экз.
3. Двойников С.И., Организационно-аналитическая деятельность [Электронныйресурс]: учебник / С. И. Двойников и др.; под ред. С. И. Двойникова. - М.: ГЭОТАР-Медиа,2015. – 480с.-
4. <http://www.studmedlib.m/ru/book/ISBN9785970434208.html?SSr=030134159c1022b3673f505khiga>Леч. дело

**6.3. Интернет-ресурсы**

1. <http://panor.ru/magazines/glavvrach.html> (сайт журнала «Главврач»)
2. <http://e.zdravohrana.ru/> (сайт журнала «Здравоохранение»)
3. <http://www.hrm.ru> (Ведущий портал о кадровом менеджменте)
4. <http://www.hr-portal.ru/> (HR-портал)

**7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»**

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и количества академических часов для проведения занятий клинического практического типа по темам (разделам)

1	Раздел (тема) 1. Группа как система и подсистема организации	УК-3	Собеседование - 1 Модульный тест -1
2	Раздел(тема)2.Техникикомандообразова ния.Ролеваяструктура и структура власти в группе	УК-3	Собеседование - 1 Модульный тест -1
3	Раздел (тема) 3. Коммуникативные процессы в группе	УК-3, УК-4	Собеседование - 1 Модульный тест -1
4	Раздел (тема) 4. Психология лидерства	УК-3	Модульный тест -1 Проверка рефератов, докладов на заданные темы -2
5	Раздел (тема) 5. Управление человеческими ресурсами организации	УК-3, ПК-4	Модульный тест -1 Проверка рефератов, докладов на заданные темы -2 Решение задач - 1
Вид промежуточной аттестации			Зачет

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

№ п/п	Наименование формы проведения промежуточной аттестации	Описание показателей оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии и описание шкал оценивания
1	Зачет	1-я часть зачета: выполнение тестирования (аттестационное испытание промежуточной аттестацииис использованием тестовых систем)	Система стандартизированных заданий (тестов)	<b>Описание шкалы оценивания тестирования:</b> - от 0 до 49,9 % выполненных заданий неудовлетворительно; - от 50 до 69,9%-удовлетворительно; - от 70 до 89,9% - хорошо; - от 90 до 100% - отлично
		2-я часть зачета: выполнение обучающимися практико-ориентированных заданий (аттестационное испытание промежуточной аттестации, проводимое устно с использованием телекоммуникационных технологий)	Практико-ориентированные задания	<b>Критерии оценивания преподавателем практико-ориентированной части зачета:</b> соответствие содержания ответа заданию, полнота раскрытия темы/задания (оценка соответствия содержания ответа теме/заданию); умение проводить аналитический анализ прочитанной учебнойинаучной литературы, сопоставлять теорию и практику;

				<p>логичность, последовательность изложения ответа; наличие собственного отношения обучающегося к теме/заданию; аргументированность, доказательность излагаемого материала.</p> <p><b>Описание шкалы оценивания практико-ориентированной части зачета</b></p> <p>Оценка «<i>отлично</i>» выставляется за ответ, в котором содержание соответствует теме или заданию, обучающийся глубоко и прочно усвоил учебный материал, последовательно, четко и логически стройно излагает его, демонстрирует собственные суждения и размышления на заданную тему, делает соответствующие выводы; умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, приводит материалы различных научных источников, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения задания, показывает должный уровень сформированности компетенций.</p> <p>Оценка «<i>хорошо</i>» выставляется обучающемуся, если его ответ соответствует и раскрывает тему и задание, обучающийся показывает знание учебного материала, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей при выполнении задания, правильно применяет теоретические положения при выполнении задания, владеет необходимыми навыками и приемами его выполнения, однако испытывает небольшие затруднения при формулировке собственного мнения, показывает должный уровень сформированности компетенций.</p>
--	--	--	--	---

				<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если его ответ в полной мере раскрывает тему/задание, обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении учебного материала по заданию, его собственные суждения и размышления на заданную тему носят поверхностный характер.</p> <p>Оценка <i>неудовлетворительно</i>» выставляется обучающемуся, если не раскрыта тема, содержание ответа не соответствует теме, обучающийся не обладает знаниями по значительной части учебного материала и не может грамотно изложить ответ на поставленное задание, не высказывает своего мнения по теме, допускает существенные ошибки, ответ выстроен не последовательно, не аргументированно.</p> <p>Итоговая оценка за зачет выставляется преподавателем в совокупности на основе оценивания результатов электронного тестирования обучающихся и выполнения ими практико-ориентированной части зачета</p>
--	--	--	--	---

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования знаний, умений, навыков и опыта деятельности**

**Тема 1. Группа как система и подсистема организации**

**Вопросы (собеседование):**

1. Определите пять основных факторов группового поведения
2. Перечислите преимущества и недостатки групповой работы
3. Чем малая группа отличается от большой?
4. Назовите основные методы принятия групповых решений
5. Перечислите одиннадцать аспектов деятельности рабочих групп
6. Перечислите восемь ролей членов группы. Укажите сильные и слабые стороны каждой из них
7. Что Вам известно о Хоторнских экспериментах? К каким выводам пришли ученые?
8. Как возникают неформальные организации?
9. Почему люди присоединяются к неформальным группам и организациям?
10. Перечислите основные проблемы и выгоды, связанные с неформальными организациями



**Образцы тестовых заданий:**

1. В психологическую структуру больших социальных групп входит:
  - a. психический склад и эмоциональная сфера
  - b. система малых подгрупп
  - c. мыслительный и эмоциональный блоки
  - d. базовый и надстроечный блоки
  - e. нестабильность группового поведения
2. Примером формальной группы является:
  - a. Группа руководителя
  - b. Рабочая группа
  - c. Комитет
  - d. Все ответы верны
3. Самой частой причиной присоединения к неформальной группе является:
  - a. Чувство причастности
  - b. Взаимопомощь
  - c. Защита
  - d. Общение
  - e. Все ответы верны
4. Основной характеристикой неформальных организаций является:
  - a. Социальный контроль
  - b. Сопротивление переменам
  - c. Неформальное лидерство
  - d. Все ответы верны
5. Эффективность группы в достижении целей зависит от:
  - a. Размера
  - b. Состава
  - c. Групповых норм
  - d. Уровня сплоченности и конфликтности
  - e. Все ответы верны
6. К целевой роли поведения в группе относится:
  - a. Инициативность
  - b. Поддержка и поощрение
  - c. Привлечение
  - d. Установление стандартов
  - e. Все ответы верны
7. Для чего создаются комитеты?
  - a. Для группового принятия решений и действий
  - b. Для оказания влияния на общество по проблемам деятельности комитета
  - c. Для достижения целей деятельности, которые могут варьироваться
  - d. Для обеспечения социального взаимодействия
8. Хоторнские эксперименты Э.Мэйно показали, что:
  - a. Организация - система социальная
  - b. Люди присоединяются к группам, когда чувствуют свою уязвимость
  - c. В группе каждый стремится оказать влияние на другого и испытывает на себе его влияние
  - d. В ходе взаимодействия людей могут возникать неформальные организации
9. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и воспользоваться потенциальными выгодами неформальной организации, менеджменту надо:
  - a. Признать неформальную организацию
  - b. Сотрудничать с неформальной организацией
  - c. Прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы
  - d. Разрешить неформальным группам участвовать в процессе принятия решений и контролировать слухи
  - e. Все ответы верны
10. Собрание будет эффективным, если:
  - a. Лидер заранее четко сформулировал его цели
  - b. Будет использован потенциал всех его участников

- c. Будет создан климат доверия
- d. Удается избежать негативного воздействия группового мышления
- e. Все ответы верны

## Тема 2. Техники командообразования. Ролевая структура и структура власти в группе

### Вопросы (собеседование):

1. Назовите варианты групповых ролей.
2. Чем команда отличается от группы?
3. Назовите варианты командных ролей.
4. Охарактеризуйте типы команд
5. Назовите главные качества команды как совокупного субъекта деятельности
6. Опишите 4 этапа создания эффективной рабочей команды. Приведите конкретные примеры.
7. Перечислите основные критерии подбора кандидатов в команду
8. Перечислите универсальные факторы, повышающие групповую сплоченность и групповое напряжение
9. Охарактеризуйте типичное для первой стадии группового развития соотношение сплоченность/напряжение
10. Дайте определение командного видения, миссии, стратегии и выделите их содержательную специфику на первой стадии группового развития

### Образцы тестовых заданий:

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям организации, называется:
  - a. командообразование
  - b. групповая сплоченность
  - c. ценностно-ориентационное единство
2. Командообразование как специальный вид деятельности зародился:
  - a. в конце 19 века
  - b. во второй половине 20 века
  - c. в начале 20 века
3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:
  - a. вопросы комплектования команд
  - b. формирование командного духа
  - c. диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»
  - d. все ответы не верны
4. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:
  - a. Сплоченность
  - b. Группа
  - c. Команда
5. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:
  - a. потенциальная команда
  - b. псевдокоманда
  - c. рабочая группа
6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:
  - a. команда
  - b. рабочая группа
  - c. псевдокоманда
7. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие - это:
  - a. менеджер
  - b. лидер
  - c. руководитель

8. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:
  - a. Реализатор
  - b. Руководитель
  - c. Мотиватор
  - d. Организатор
  - e. все ответы верны
9. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:
  - a. Роль
  - b. Образ
  - c. Стремление
10. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:
  - a. Организатор
  - b. Управленец
  - c. Администратор
  - d. Руководитель

### Тема 3. Коммуникативные процессы в группе

#### Вопросы (собеседование):

1. Какую роль играет обратная связь в коммуникации?
2. Назовите два уровня коммуникации.
3. Перечислите основные функции коммуникации
4. Какие виды коммуникации Вам известны?
5. Перечислите основные вербальные и невербальные средства коммуникации
6. Приведите примеры правил и принципов эффективного слушания
7. Назовите назначение и виды деловых совещаний
8. Приведите примеры убеждающего стиля делового общения
9. Какие виды деловых бесед Вам известны?
10. Для чего нужна критика в деловой коммуникации?

#### Образцы тестовых заданий:

1. Сторона общения, которая означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания:.
  - a. Перцептивная
  - b. Коммуникативная
  - c. Интерактивная
  - d. Нейтральная
2. Слово "коммуникация" в переводе с латыни означает:
  - a. частное, не разделяемое ни с кем
  - b. общее, разделяемое со всеми
  - c. целое, но не делимое на части
  - d. особенное, не похожее на других
3. Третья фаза деловой беседы - это:
  - a. опровержение доводов собеседника
  - b. аргументирование
  - c. передача информации
  - d. принятие решений
4. При приеме подчиненных руководитель должен:
  - a. не проявлять откровенной симпатии и антипатии
  - b. затрагивать темы политики, религии или расовой принадлежности
  - c. избегать в беседах злословия в адрес отсутствующих
  - d. без причины отказываться от обсуждения предписанной темы
5. Процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью и опытом, предполагающий достижение определенного результата, называется:
  - a. деловым совещанием и собранием
  - b. публичным выступлением
  - c. деловыми переговорами
  - d. деловой беседой

6. Отметьте условия реализации деловой коммуникации:
  - a. Информационное содержание коммуникации
  - b. обязательность контактов всех участников коммуникации
  - c. соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия
  - d. выражение эмоционального состояния участников коммуникации
  - e. ситуативные ограничения.
7. Отметьте верную характеристику логического коммуникативного барьера:
  - a. барьер возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления
  - b. логический барьер возникает из-за неправильной стилистической организации речи
  - c. логический барьер возникает из-за национальных особенностей участников коммуникации
8. Трудности эффективного слушания возникают из-за:
  - a. низкой техники чтения
  - b. отключения внимания
  - c. незнания законов построения речи
9. Определите размеры «личной» зоны деловой коммуникации:
  - a. менее 45 см
  - b. 45 см - 120 см
  - c. 1,2 м - 3,5 м
  - d. Более 3,5 м
10. Отметьте характеристики, соответствующие понятию «партнерский подход к переговорам»:
  - a. реализуется путем совместного с партнером анализа проблем
  - b. использует приемы военной тактики
  - c. ориентируется на однозначную «победу» в переговорном процессе
  - d. ориентируется на стимулирование эффективного взаимопонимания.

#### Тема 4. Психология лидерства

##### *Образцы тестовых заданий:*

1. Назовите теорию лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными ННОбъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми, навыками и умениями.
  - a. Теория влияния
  - b. Теория личностных качеств
  - c. Теория великого человека
  - d. Поведенческая теория
2. Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера?
  - a. Высокий интеллект
  - b. Мотивация власти
  - c. Самосознание
  - d. Нет верного ответа
3. Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина.
  - a. Методы управления
  - b. Способ контроля
  - c. Характер принятия решения
  - d. Стиль поведения лидера
4. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства..
  - a. Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки
  - b. Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки
  - c. Психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки
  - d. Эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки
5. Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера.
  - a. Демократическое лидерство
  - b. Индивидуализированное лидерство
  - c. Авторитарное лидерство
  - d. Ситуационное лидерство

6. Перечислите навыки ситуационного лидера.
  - a. Диагностика, гибкость и партнерство
  - b. Делегирование, поддержка и указание
  - c. Наставничество, диагностика и поддержка
  - d. Партнерство, делегирование и гибкость
7. Атрибутом авторитарного стиля управления является...
  - a. Децентрализация полномочий
  - b. Преобладание неформальных коммуникаций
  - c. Инициативность
  - d. Директивность
8. Какие существуют типы лидеров?
  - a. лидеры-организаторы;
  - b. лидеры-инициаторы;
  - c. лидеры-эрудиты;
  - d. все указанные.
9. Каково обязательное условие лидерства?
  - a. умение побеждать в спорах;
  - b. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
  - c. физическая сила;
  - d. ум и выдающиеся способности;
  - e. ни одно из указанных условий.
10. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
  - a. авторитарный;
  - b. демократический;
  - c. силовой;
  - d. прагматический..

**Примерные темы рефератов (докладов):**

1. Лидерство и социальные характеристики личности.
2. Индивидуально-типологические Особенности лидерства в современном российском обществе.
3. Лидерство, власть и управление в современном обществе.
4. Лидерство и аутсайдерство.
5. Влияние социальных трансформаций на формирование лидерства.
6. Типичное и специфичное в лидерстве.
7. Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.
8. Коммуникативная компетентность лидера: характеристики и основные проявления..
9. Мотивационные Особенности формирования лидерской позиции.
10. Мотиваторы и демотиваторы формирования лидерской позиции.

**Тема 5. Управление человеческими ресурсами организации**

**Образцы тестовых заданий:**

1. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты - предположение о человеческой мотивации по
  - a. Теории Y
  - b. Эволюционной теории
  - c. Биологической теории
  - d. Теории X
2. Уровень 4 иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает:
  - a. Потребность в безопасности
  - b. Когнитивные потребности
  - c. Потребность в признании
  - d. Эстетические потребности
3. Какой уровень потребностей по теории FlannesiBuellвключает самоактуализацию?
  - a. Уровень 4
  - b. Уровень 6
  - c. Уровень 5
  - d. Уровень 7

## АНО ВО «ИСМТ»

4. Согласно рационально-экономической модели, основным фактором мотивации для людей является ...
- личный экономический интерес
  - производительность труда
  - неденежное вознаграждение
  - благоприятные условия труда
5. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (**выбрать и указать только одну группу факторов**)
- ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников
  - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями
  - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
6. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?
- использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда
  - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия
  - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение
  - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала
7. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (**при необходимости указать, в несколько**) :
- разработка стратегии управления персоналом
  - работа с кадровым резервом
  - переподготовка и повышение квалификации работников
  - планирование и контроль деловой карьеры
  - планирование и прогнозирование персонала
  - организация трудовых отношений
8. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (**при необходимости указать несколько**) :
- Административные
  - Экономические
  - Статистические
  - Социально-психологические
  - Стимулирования
9. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят (**при необходимости отметить несколько**) :
- низкие затраты на адаптацию персонала
  - уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации
  - появление новых импульсов для развития
  - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
10. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?
- первичная, вторичная
  - функциональная, структурная
  - основная, вспомогательная
  - внешняя, внутренняя
  - явная, скрытая

### **Примерные темы рефератов (докладов):**

- Персонал как объект и важнейший ресурс управления
- Методологии и технологии в управлении персоналом
- Эволюция теории управления персоналом
- Типология выбора стиля управления и оценка его эффективности
- Управление персоналом: зарубежный опыт и Особенности его применения в России
- Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации
- Современные тенденции в деятельности служб управления персоналом

## АНО ВО «ИСМТ»

8. Принципы и методы управления персоналом. Проблема классификации
9. Формирование системы управления персоналом организации (структурнофункциональный подход)
10. Содержательная характеристика основных методов управления персоналом

### Примеры задач:

1. В связи с открытием нового отделения городская больница №2 провела обучение медицинских сестер процедурного кабинета в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста составили 10 тыс.руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в процедурном кабинете составила 3 тыс. руб. Определить, на какие параметры работы городской больницы №2 будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

2. Месячный оклад начальника отдела кадров медицинского университета составляет 78000 руб. Рассчитать сумму его заработной платы за текущий месяц, если из 23 рабочих дней по графику отработал 20 дней: 3 дня исполнял государственные обязанности с сохранением средней заработной платы. Размер премии из фонда материального поощрения в текущем месяце - 30% оклада, в прошлом месяце было 22 рабочих дня по графику, размер премии составляет 25% оклада.

3. Определите, как изменится число занятых работников, интенсивность труда, средний заработок работника и расходы на обслуживание медицинского оборудования, если произойдет замена старой системы организации труда на новую (исходные данные приведены в таблице).

Данные об обслуживании оборудования	Старая система	Новая система
Число работников, занятых обслуживанием медицинского оборудования	50	30
Средняя интенсивность труда одного работника, шт.	20	48
Средний заработок одного работника, руб.	20000	30000

4. Рассчитать норму выработки рабочего (продолжительность смены - 8 ч.), если  $T_{орм}=15$  мин,  $T_{п-з}=30$  мин,  $T_{отл.}=12$  мин на смену, время на один цикл работы ( $T_{ц}$ ) - 2,5мин.

1. Рассчитайте месячную заработную плату работника VI тарифного разряда, занятого в производстве протезов, при условии использования сдельно-премиальной системы оплаты труда, если:

- часовая тарифная ставка VI разряда составляет 100,8 руб.;
- общее отработАННОЕ время за месяц - 184 часа;
- норма выработки в смену (8 часов) - 4 изделия (протеза);
- за месяц работник произвел 92 изделия (протеза) надлежащего качества;
- в случае высокого качества работ при перевыполнении плана более 105% предполагается выплата премии в размере 15% от тарифной заработной платы.

Проанализируйте, будет ли иметь стимулирующий эффект внедрение сдельно-премиальной системы в сравнении с действующей повременНО-премиальной системой оплаты труда.

### Образец билета для зачета

<b>АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»</b> 190013, Санкт-Петербург, Московский пр., д.22, лит. «Л», помещ.42Н, каб/р/м 1/7 Ине 7838095444, КПП 783801001 тел.: (812) 334-76-50 e-mail: <a href="mailto:institut.smt@yandex.ru">institut.smt@yandex.ru</a>
<b>Билет для сдачи зачета № 6</b>
Специальность 32.04.01 <b>Общественное здравоохранение</b> , дисциплина <b>Управление командной работой</b>
1. Тестирование
1. Человек, который ведет других за собой, задает на-правление и темп движения, заряжает энергией,воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие - это:
a. менеджер
b. лидер
c. руководитель

## АНО ВО «ИСМТ»

2. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:
- Реализатор
  - Руководитель
  - Мотиватор
  - Организатор
- е. все ответы верны
3. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:
- Роль
  - Образ
  - Стремление
4. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:
- Организатор
  - Управленец
  - Администратор
  - Руководитель
5. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность - это:
- Организаторы
  - Генераторы идей
  - Мотиваторы
  - Гармонизаторы
6. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:
- ролевое самоопределение
  - ролевая идентификация
  - создание роли
  - принятие роли
- е. все ответы верны
7. Автором модели «Колесо команды» является: \_\_\_\_
- Т.Б. Базаров
  - Р.М. Белбин
  - Марджерисон-МакКене
8. Роли «исследователь-промоутер» в модели Марджерисона-МакКенеа соответствует следующий тип задач:
- Консультирование
  - Новаторство
  - Развитие
  - Организация
  - Стимулирование
9. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:
- виртуальная команда
  - команда специалистов
  - команда перемен
10. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:
- Лояльность
  - Законопослушность
  - Идентичность
  - Приверженность
- е. Все ответы не верны
2. Практико-ориентированное задание Определите категорию тяжести труда, степень утомления и уровень трудоспособности старшей медицинской сестры хирургического отделения №1 до и после реализации организационно-технических мероприятий на рабочем месте и в отделении, а также прирост производительности труда при следующих значениях биологических важных элементов условий труда (баллов)

Элементы условий труда	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Промышленная пыль	5	3
Шум	4	3
Вибрация	4	3
Физическая нагрузка	4	4
Рабочая поза	3	3
Микроклимат	4	3,5
Освещение	3	2,5

**Ректор**

**д.м.н. Л.А. Васильев**



**7.4. Методические материалы и методика, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизованных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование части компетенций **УК-3,4, ПК-4** осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности - на этапе текущей, промежуточной аттестации и государственной итоговой аттестации.

В результате освоения дисциплины студент должен знать:

- теоретические основы формирования групп, групповой динамики и технологии создания и развития команд;
- важнейшие положения и концепции в области теории коммуникации и лидерства;
- важнейшие положения теории и методов управления человеческими ресурсами.

В результате освоения дисциплины студент должен уметь:

- управлять динамикой, мотивацией и сплоченностью групп;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

В результате освоения дисциплины студент должен владеть навыками:

- конструктивного межличностного взаимодействия в команде и создания ресурса положительных эмоций для эффективной работы в команде;
- диагностирования проблем группы и управления основными условиями ее продуктивности;
- эффективного принятия решений в команде и управления командной деятельностью.

**7.4.1. Перечень и объем активных и интерактивных форм**

**Этапы формирования компетенций УК-3,4, ПК-4 в процессе освоения образовательной программы направления подготовки по дисциплине «Управление командной работой»**

Компетенция	Этапы формирования компетенций, определяемые дисциплинами направления подготовки «Общественное здравоохранение»		
	Начальный	Последующий	Итоговый
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знакомство с лекционным материалом по разделам (темам) 1, 2, 3, 4, 5	Подготовка рефератов, докладов на практических занятиях по разделам (темам) 5,6	Выполнение практикоориентированных заданий
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Знакомство с лекционным материалом по разделу (теме) 3		Выполнение практикоориентированных заданий
ПК-4. Способность к стратегическому планированию, анализу эффективности и прогнозированию деятельности медицинской организации, оценке рисков и показателей деятельности медицинской организации, управлению ресурсами медицинской организации	Знакомство с лекционным материалом по разделу (теме) 5	Подготовка рефератов, докладов на практических занятиях по разделу (теме) 6	Выполнение практикоориентированных заданий

## АНО ВО «ИСМТ»

Форма промежуточной аттестации - зачет.

Виды деятельности		Баллы
<b>Зачет</b>		От 25 до 40 баллов
Оценка деятельности обучающегося при изучении	Практические умения, предусмотренные учебной программой	От 0 до 5 баллов
	Теоретическая подготовка	От 0 до 30 баллов
	Самостоятельная работа	От 0 до 15 баллов
	Учебная дисциплина	От 0 до 10 баллов
<b>Итого:</b>		100 баллов

Практические умения, предусмотренные учебной программой, включают в себя: решение тестовых заданий, ситуационных задач.

Теоретическая подготовка оценивается при опросе студента по заданной теме.

Самостоятельная работа оценивается написанием реферата, докладами по предложенным темам, а также решением тестовых заданий

### 7.4.2. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков (или) опыта деятельности

1. Положение о порядке формирования Фонда оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации высшего профессионального образования.
2. Положение об организации и проведении текущего контроля знаний и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий».
3. Положение «О порядке и форме проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам ординатуры» в АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий».
4. Положение о балльно-рейтинговой системе для обучающихся по образовательным программам.

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»

### 8.1. Основная литература:

1. УК 1843 Общественное здоровье и здравоохранение [Текст] : учебник для студентов / Н. И. Вишняков [и др.]. - 9-е изд., испр. и доп. - М. МЕДпресс-информ. 2018. - 874 с: ил., табл.
2. Лисицын, Ю. П. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник / Ю. П. Лисицын, Г. Э. Улумбекова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2015. - 544 с. - ISBN 978-5-9704-3291-4. - Текст: электронный // ЭБС «Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970432914.html>
3. Решетников, А. В. Экономика здравоохранения / Решетников А. В. - Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2015. - 192 с. - ISBN 978-5-9704-3136-8. - Текст: электронный // ЭБС «Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970431368.html>

### 8.2. Дополнительная литература:

1. УК 1523 Основы экономики здравоохранения: учеб, пособие для мед. вузов / [Н. И. Вишняков и др.]; под ред. Н. И. Вишнякова, В. А. Миняева. - М.: МЕДпресс-информ, 2008. - 144 с. : ил., табл.
2. УК 1250 Применение методов статистического анализа для изучения общественного здоровья и здравоохранения: учеб. пособие для вузов / В. З. Кучеренко, О. А. Манерова, Г. К. Краева; ред. В. З. Кучеренко. - М.: Изд. группа «ГЭОТАР- Медиа», 2006. - 187, [1] с.: диагр., табл.
3. УК 1535 Общественное здоровье и здравоохранение: учебник для студентов / [Л. А. Алексеева, Н. И. Вишняков, В. Л. Гончаренко и др.]; под ред. В. А. Миняева, Н. И. Вишнякова. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: МЕДпресс-информ, 2009. - 655 с.: ил., табл.
4. Двойников, С. И. Организационно-аналитическая деятельность: учебник / Двойников С. И. [и др.] - Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 496 с. - ISBN 978-5-9704-5027-7. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970450277.html>
5. Рахыпбеков, Т. К. Финансовый менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. Рахыпбеков Т. К. - 3-е изд., доп. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2013. - 312 с. - ISBN 978-5-9704-2598-5. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970425985.html>

6. Петров, В. И. Медицина, основанная на доказательствах: учебное пособие. Петров В. И. , Недогода С. В. 2009. - 144 с. - ISBN 978-5-9704-1011-0. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970410110.html>
7. Экономическая теория: учеб. пособие для студентов экон. спец. высш. учеб. заведений / О. В. Корниенко. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 410

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ, необходимые ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Поисковая база PubMed: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez/>
2. Поисковый ресурс Медскейп: <http://www.medscape.com/>
3. PublicLibraryofScience. Medicine: портал крупнейшего международного научного журнала открытого доступа: <http://www.plosmedicine.org/home.action>
4. Российская научная электронная библиотека: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
5. Федеральный Фонд обязательного медицинского страхования: [www.ffoms.ru](http://www.ffoms.ru)
6. Территориальный Фонд обязательного медицинского страхования: [www.tfoms.ru](http://www.tfoms.ru)
7. Комитет по здравоохранению правительства Санкт-Петербурга: [www.zdrav.spb.ru](http://www.zdrav.spb.ru)
8. Научно-методический центр по обеспечению качества медицинской помощи: [www.healthquality.ru](http://www.healthquality.ru)

Журналы:

1. <http://panor.ru/magazines/glavvrach.html> (сайт журнала «Главврач»)
2. <http://e.zdravohrana.ru/> (сайт журнала «Здравоохранение»)
3. <http://www.hrm.ru> (Ведущий портал о кадровом менеджменте)
4. <http://www.hr-portal.ru/> (HR-портал)

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»

### 10.1 Особенности работы обучающ егося по освоению дисциплины «Управление командной работой»

Обучающиеся при изучении учебной дисциплины «Управление командной работой» используют образовательный контент, а также методические указания по проведению определенных видов занятий, рекомендации и пособия по данной дисциплине по работе с ним, разработанные профессорско-преподавательским составом (ППС) кафедры.

Успешное усвоение учебной дисциплины «Управление командной работой» предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной работы. Обучающийся должен активно участвовать в выполнении видов практических работ, определенных для данной дисциплины. Проводимые на практических занятиях различные модульные тестирования дают возможность непосредственно понять алгоритм применения теоретических знаний, излагаемых на лекциях и в учебниках.

В этой связи при проработке лекционного материала обучающиеся должны иметь в виду, что в лекциях раскрываются наиболее значимые вопросы учебного материала. Остальные вопросы осваиваются обучающимися в ходе других видов занятий и самостоятельной работы над учебным материалом.

Следует иметь в виду, что все разделы и темы дисциплины «Управление командной работой» представлены в дидактически проработанной последовательности, что предусматривает логическую стройность курса и продуманную систему усвоения обучающимися учебного материала, поэтому нельзя приступать к изучению последующих тем (разделов), не усвоив предыдущих.

### 10.2 Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы в процессе освоения дисциплины

Вид работы	Контроль выполнения работы
Подготовка к аудиторным занятиям (проработка учебного материала по конспектам лекций и учебной литературе)	Собеседование
Работа с учебной и научной литературой	Собеседование
Ознакомление с видеоматериалами электронных ресурсов	Собеседование
Самостоятельная проработка отдельных тем учебной дисциплины в соответствии с учебным планом	Тестирование

## АНО ВО «ИСМТ»

Подготовка и написание рефератов, докладов на заданные темы	Проверка рефератов, докладов
Выполнение индивидуальных домашних заданий (решение задач)	Собеседование Проверка заданий
Работа с тестами и вопросами для самопроверки	Тестирование Собеседование
Подготовка ко всем видам контрольных испытаний	Тестирование Собеседование

### 10.3 Методические указания для обучающихся по подготовке к занятиям

Изучение дисциплины «Управление командной работой» предусматривает освоение пяти разделов (тем):

- 1) Группа как система и подсистема организации;
- 2) Теинитикоmandoобразования. Ролевая структура и структура власти в группе;
- 3) Коммуникативные процессы в группе;
- 4) Психология лидерства;
- 5) Управление человеческими ресурсами организации.

Освоение материала осуществляется в учебном процессе в виде активных, интерактивных форм, самостоятельной работы, лекционного курса с целью формирования и развития у студентов профессиональных навыков.

В процессе изучения дисциплины происходит освоение студентами основ делопроизводства. Проводится формирование навыков составления служебных документов.

Различные виды учебной работы, включая самостоятельную работу студента, способствуют овладению культурой мышления, способностью в устной и письменной форме логически правильно излагать результаты, восприятию инноваций; формируют способность и готовность к самосовершенствованию и самореализации. При этом у студентов формируются: способность в условиях развития науки и практики к переоценке накопленного опыта, анализу своих возможностей, умение приобретать новые знания, использовать различные формы обучения и информационно-образовательные технологии.

Занятия практического типа предназначены для расширения и углубления знаний обучающихся по учебной дисциплине, формирования умений и компетенций, предусмотренных стандартом. В их ходе у обучающихся реализуется верификационная функция степени усвоения учебного материала, они приобретают умения вести научную дискуссию. Кроме того, целью занятий является: проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения обучающимися программного материала; формирование и развитие умений, навыков применения теоретических знаний в реальной практике решения задач, анализа профессионально-прикладных ситуаций; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Обучающийся должен изучить основную литературу по теме занятия, и, желательно, источники из списка дополнительной литературы, используемые для расширения объема знаний по теме (разделу), интернет-ресурсы.

#### 1. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по первой теме:

- Группа и неформальная организация.
- Группы руководителя, рабочие группы и комитеты.
- Хоторнские эксперименты и их вклад в теорию менеджмента.
- Неформальные группы и организации.
- Характеристики группы.
- Преимущества и проблемы неформальной организации.
- Факторы, определяющие эффективность группы.
- Закономерности развития группы.
- Этапы развития группы.
- Групповая динамика.

#### 2. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по второй теме:

- Базовые техники командообразования.
- Межличностные отношения.
- Структура власти в группе.
- Групповые роли.

## АНО ВО «ИСМТ»

3. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по третьей теме:
  - Определение коммуникации.
  - Средства коммуникации.
  - Роль обратной связи в коммуникации.
  - Коммуникативные навыки.
4. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по четвертой теме:
  - Определение лидерства!.
  - Разница в подходах между лидерством и менеджментом.
  - Эволюция теорий лидерства.
  - Личностные качества лидеров.
  - Теория индивидуализированного лидерства.
  - Ситуационное лидерство.
  - Эмоциональное лидерство.
  - Типы лидерства.
  - Определение власти. Основы власти по Дж .Френчу и Б .Рейвену.
  - Инструменты влияния лидера.
5. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по пятой теме:
  - Анализ и планирование численности и структуры персонала.
  - Нормирование труда.
  - Организация труда.
  - Обучение и развитие персонала.
  - Оценка персонала.
  - Оплата труда.
  - Мотивация персонала

### **11. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ», ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Программное обеспечение АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий» включает:

- компьютерные обучающие программы;
- тренинговые и тестирующие программы.

Электронные базы данных:

1. Поисковая база PubMed:<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez/>
2. Поисковый ресурс Медскейп:<http://www.medscape.com/>
3. PublicLibraryofScience. Medicine: портал крупнейшего международного научного журнала открытого доступа:<http://www.plosmedicine.org/home.action>
4. Российская научная электронная библиотека: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

**12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»**

Аудиторные занятия (лекции):

Учебный кабинет № 506:

Моноблок ACER Intel Core. Windows 10, серебристый – 1 шт.

Проектор ультракороткофокусный профессиональный NEC – 1 шт.

Экран для презентаций (экран настенный Eco Picture + кабель монитор+ кронштейн) – 1 шт.

Системный блок Кей с программным обеспечением – 1 шт.

Моноблок Lenovo V410z – 1 шт.

Моноблок Lenovo S200z – 1 шт.

Акустическая система (Behringer EPS500mp3 пара динамиков, микшер, стереовход, эквалайзер) инв 40158 – 1 шт.

Веб-камера Logitech инв 41609\* - 1 шт.

Компьютер моноблок HP – 1 шт.

Самостоятельная работа:

Библиотечно-информационный центр:

Компьютер – 10 шт.

Стол – 5 шт.

Стулья – 10 шт.

Книжный фонд

МФУ – 1 шт.

Практические занятия (реализуются по Договору № 03-КБ-2023-ИСМТ об организации практической подготовки обучающихся от «21» ноября 2023 г.):

Кабинет врача-терапевта:

Консоль однорядная (нестандартная) КР-01

Кресло медицинское для забора крови "PRELIEVI AP 4095" 3-х секционное

Кровать медицинская функциональная Futura Plus,

Бак для отходов группы Б (20-30л)

Весы медицинские электронные SECA 769 с ростомером

Вешалка напольная

Гардероб MON монолит узкий ШМ52 бук бавария инв №30 610

Клиппер хир-й д/удаления волос+зарядное

Кресло (светлое, березовый шпон) ИКЕЯ инв 30 203

Кресло Гелакси К-49 (экокожа, кофейный) инв №30 476

Кресло Шарман ткань инв.30 152

Кресло-каталка FS904B

Кровать медицинская КОМ 01-3,

Ширма М 171-01 2- секц.,

Фен настенный VXG-1600H1,

Ходунки "АРМЕД",

Шкаф мед. лаборат. ШЛ 1-1 900x400x1700мм

**АНО ВО «ИСМТ»**

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для специальности 32.04.01 ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  
уровень МАГИСТРАТУРА  
профиль УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ  
специальность «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»

Санкт-Петербург  
2023 г.

**АНО ВО «ИСМТ»**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ  
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТОЙ»**

1. Формы оценочных средств, в соответствии с формируемыми дисциплиной компетенциями

Код компетенции	Формулировка компетенции	Оценочные средства	Номер оценочного средства из перечня (п. 3 ФОС)
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Собеседование Модульный тест Реферат Решение задач	3.2 (1-30) 3.3 (1-72) 3.1 (1-40) 3.4 (1-15)
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Собеседование Модульный тест	3.2 (21-30) 3.3 (43-52)
ПК-4	Способность к стратегическому планированию, анализу эффективности и прогнозированию деятельности медицинской организации, оценке рисков и показателей деятельности медицинской организации, управлению ресурсами медицинской организации	Модульный тест Реферат Решение задач	3.3 (63-72) 3.1 (1-10) 3.4 (1-15)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Примерные критерии оценивания
1.	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор	Темы рефератов (ФОС п.3.1, 1-40)	Содержательные: соответствие содержания работы заявленной теме; степень раскрытия темы; наличие основных разделов: введения, основной части, заключения; обоснованность выбора темы, ее актуальности; структурирование подходов к изучению рассматриваемой проблемы (рубрикация содержания основной части);



**АНО ВО «ИСМТ»**

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Примерные критерии оценивания
		<p>раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.</p>		<p>аргументированность собственной позиции;  корректность формулируемых выводов.  Формальные: объем работы составляет от 20 до 30 страниц; форматирование текста (выравнивание по ширине, 12 шрифт, 1.5 интервал);  соответствие стиля изложения требованиям научного жанра; грамотность письменной речи (орфография, синтаксис, пунктуация); перечень используемых литературных источников (содержит не менее 10 источников, 70% которых - научные и учебно-методические издания; из них более 50% - литература, опубликованная за последние 5 лет).</p>
2.	Собеседование (контрольные вопросы)	<p>Средство контроля, организованное как специальная беседа (или письменное развернутое объяснение) преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.</p>	Контрольные вопросы по темам/разделам дисциплины (ФОС п.3.2 1-30)	<p>Полнота раскрытия темы;  Знание основных понятий в рамках обсуждаемого вопроса,  их взаимосвязей между собой и с другими вопросами дисциплины (модуля);  Знание основных методов изучения определенного вопроса;  Знание основных практических проблем и следствий в рамках обсуждаемого вопроса;</p>
3.	Модульный тест	<p>Система заданий для выполнения в письменном виде, позволяющая стандартизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося</p>	Фонд тестовых заданий (ФОС п.3.3 1-72)	Критерии оценки вопросов теста в зависимости от типов формулируемых вопросов.

**АНО ВО «ИСМТ»**

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Примерные критерии оценивания
4.	Задача	Средство контроля, организованное как специальная деловая игра-разбор ситуации (или письменное развернутое объяснение) преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема и закрепление знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Задачи по темам/разделам дисциплины (ФОС п.3.4 1-15)	<p>Полнота раскрытия темы;</p> <p>Знание основных понятий в рамках обсуждаемого вопроса, их взаимосвязей между собой и с другими вопросами дисциплины (модуля);</p> <p>Знание основных методов изучения определенного вопроса;</p> <p>Знание основных практических проблем и следствий в рамках обсуждаемого вопроса</p>

**Реферат**

Оценка	Дескрипторы			
	Раскрытие проблемы	Представление	Оформление	Ответы на вопросы
Отлично	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.	Широко использованы информационные технологии. Отсутствуют ошибки в представляемой информации.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений.
Хорошо	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Использованы информационные технологии. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Ответы на вопросы полные и/или частично полные

## АНО ВО «ИСМТ»

Оценка	Дескрипторы			
	Раскрытие проблемы	Представление	Оформление	Ответы на вопросы
Удовлетворительно	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1 - 2 профессиональный термин.	Использованы информационные технологии частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Только ответы на элементарные вопросы.
Неудовлетворительно	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Не использованы информационные технологии. Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Нет ответов на вопросы.

### Контрольные вопросы

Оценка	Описание
5	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Даны ответы на все вопросы.
4	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Даны ответы на все вопросы
3	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены. Ответы на вопросы даны частично.
2	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Нет ответов на вопросы.

### Тестирование

Границы в процентах	Оценка
85-100	Отлично
74-84	Хорошо
61-73	Удовлетворительно
0-60	Неудовлетворительно

### Задачи

Границы в процентах	Оценка
85-100	Отлично
Границы в процентах	Оценка
74-84	Хорошо
61-73	Удовлетворительно
0-60	Неудовлетворительно

### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

#### 3.1 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ:

1. Персонал как объект и важнейший ресурс управления
2. Методологии и технологии в управлении персоналом
3. Эволюция теории управления персоналом
4. Типология выбора стиля управления и оценка его эффективности
5. Управление персоналом: зарубежный опыт и Особенности его применения в России
6. Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации
7. Современные тенденции в деятельности служб управления персоналом
8. Принципы и методы управления персоналом. Проблема классификации
9. Формирование системы управления персоналом организации (структурнофункциональный подход)
10. Содержательная характеристика основных методов управления персоналом
11. Лидерство и социальные характеристики личности.
12. Индивидуально-типологические Особенности лидерства в современном российском обществе.
13. Лидерство, власть и управление в современном обществе!.
14. Лидерство и аутсайдерство.
15. Влияние социальных трансформаций на формирование лидерства.
16. Типичное и специфичное в лидерстве.
17. Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.
18. Коммуникативная компетентность лидера: характеристики и основные проявления.
19. Мотивационные Особенности формирования лидерской позиции.
20. Мотиваторы и демотиваторы формирования лидерской позиции:.
21. Социальное лидерство и гендерные Особенности.
22. Лидерство как социальная характеристика современной личности.
23. Понятие лидерства в теориях менеджмента.
24. Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.
25. Типология лидерства.
26. Понятие о стилях лидерства: основные классификации.
27. Лидерство и управление в современном обществе!.
28. Общие подходы к типологизации лидерства.
29. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.
30. Теории лидерства.
31. Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.
32. Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.
33. Профессионализм и личностные характеристики лидера.
34. Лидерство и власть: общее и специфичное.
35. Личностный ресурс современного лидера.
36. Гендерный аспект социального лидерства.
37. Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.
38. Основные типы компетенций лидера.
39. Этика лидера: Особенности формирования и реализации.
40. Понятие о современной технологии лидерства.

#### 3.2 СОБЕСЕДОВАНИЕ (контрольные вопросы):

1. Определите пять основных факторов группового поведения
2. Перечислите преимущества и недостатки групповой работы
3. Чем малая группа отличается от большой?
4. Назовите основные методы принятия групповых решений
5. Перечислите одиннадцать аспектов деятельности рабочих групп
6. Перечислите восемь ролей членов группы. Укажите сильные и слабые стороны каждой из них
7. Что Вам известно о Хоторнских экспериментах? К каким выводам пришли ученые?
8. Как возникают неформальные организации?
9. Почему люди присоединяются к неформальным группам и организациям?
10. Перечислите основные проблемы и выгоды, связанные с неформальными организациями
11. Назовите варианты групповых ролей.
12. Чем команда отличается от группы?
13. Назовите варианты командных ролей.

14. Охарактеризуйте типы команд
15. Назовите главные качества команды как совокупного субъекта деятельности
16. Опишите 4 этапа создания эффективной рабочей команды. Приведите конкретные примеры.
17. Перечислите основные критерии подбора кандидатов в команду
18. Перечислите универсальные факторы, повышающие групповую сплоченность и групповое напряжение
19. Охарактеризуйте типичное для первой стадии группового развития соотношение сплоченность/напряжение
20. Дайте определение командного видения, миссии, стратегии и выделите их содержательную специфику на первой стадии группового развития
21. Какую роль играет обратная связь в коммуникации?
22. Назовите два уровня коммуникации.
23. Перечислите основные функции коммуникации
24. Какие виды коммуникации Вам известны?
25. Перечислите основные вербальные и невербальные средства коммуникации
26. Приведите примеры правил и принципов эффективного слушания
27. Назовите назначение и виды деловых совещаний
28. Приведите примеры убеждающего стиля делового общения
29. Какие виды деловых бесед Вам известны?
30. Для чего нужна критика в деловой коммуникации?

### 3.3 ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ:

1. В психологическую структуру больших социальных групп входит:
  - a. психический склад и эмоциональная сфера
  - b. система малых подгрупп
  - c. мыслительный и эмоциональный блоки
  - d. базовый и надстроечный блоки
  - e. нестабильность группового поведения
2. Примером формальной группы является:
  - a. Группа руководителя
  - b. Рабочая группа
  - c. Комитет
  - d. Все ответы верны
3. Самой частой причиной присоединения к неформальной группе является:
  - a. Чувство причастности
  - b. Взаимопомощь
  - c. Защита
  - d. Общение
  - e. Все ответы верны
4. Основной характеристикой неформальных организаций является:
  - a. Социальный контроль
  - b. Сопротивление переменам
  - c. Неформальное лидерство
  - d. Все ответы верны
5. Эффективность группы в достижении целей зависит от:
  - a. Размера
  - b. Состава
  - c. Групповых норм
  - d. Уровня сплоченности и конфликтности
  - e. Все ответы верны
6. К целевой роли поведения в группе относится:
  - a. Инициативность
  - b. Поддержка и поощрение
  - c. Привлечение
  - d. Установление стандартов
  - e. Все ответы верны
7. Для чего создаются комитеты?
  - a. Для группового принятия решений и действий
  - b. Для оказания влияния на общество по проблемам деятельности комитета

- c. Для достижения целей деятельности, которые могут варьироваться
- d. Для обеспечения социального взаимодействия
8. Хоторнские эксперименты Э.Мэйо показали, что:
- a. Организация - система социальная
- b. Люди присоединяются к группам, когда чувствуют свою уязвимость
- c. В группе каждый стремится оказать влияние на другого и испытывает на себе его влияние
- d. В ходе взаимодействия людей могут возникать неформальные организации
9. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и воспользоваться потенциальными выгодами неформальной организации, менеджменту надо:
- a. Признать неформальную организацию
- b. Сотрудничать с неформальной организацией
- c. Прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы
- d. Разрешить неформальным группам участвовать в процессе принятия решений и контролировать слухи
- e. Все ответы верны
10. Собрание будет эффективным, если:
- a. Лидер заранее четко сформулировал его цели
- b. Будет использован потенциал всех его участников
- c. Будет создан климат доверия
- d. Удастся избежать негативного воздействия группового мышления
- e. Все ответы верны
11. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям организации, называется:
- a. командообразование
- b. групповая сплоченность
- c. ценностно-ориентационное единство
12. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:
- a. в конце 19 века
- b. во второй половине 20 века
- c. в начале 20 века
13. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:
- a. вопросы комплектования команд
- b. формирование командного духа
- c. диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»
- d. все ответы не верны
14. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:
- a. Сплоченность
- b. Группа
- c. Команда
15. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:
- a. потенциальная команда
- b. псевдокоманда
- c. рабочая группа
16. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:
- a. команда
- b. рабочая группа
- c. псевдокоманда
17. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие - это:
- a. менеджер
- b. лидер
- c. руководитель

18. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:
- Реализатор
  - Руководитель
  - Мотиватор
  - Организатор
  - все ответы верны
19. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:
- Роль
  - Образ
  - Стремление
20. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:
- Организатор
  - Управленец
  - Администратор
  - Руководитель
21. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность - это:
- Организаторы
  - Генераторы идей
  - Мотиваторы
  - Гармонизаторы
22. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:
- ролевое самоопределение
  - ролевая идентификация
  - создание роли
  - принятие роли
  - все ответы верны
23. Автором модели «Колесо команды» является:
- Т.Б. Базаров
  - Р.М. Белбин
  - Марджерисон-МакКене
24. Роли «исследователь-промотор» в модели Марджерисона-МакКене соответствует следующий тип задач:
- Консультирование
  - Новаторство
  - Развитие
  - Организация
  - Стимулирование
25. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:
- виртуальная команда
  - команда специалистов
  - команда перемен
26. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:
- Лояльность
  - Законопослушность
  - Идентичность
  - Приверженность
  - Все ответы не верны
27. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:
- групповое табу
  - моббинг
  - самоизоляция

28. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:
- коллективистическое самосознание
  - групповая идентичность
  - групповая сплоченность
29. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:
- стратегический менеджмент
  - командный менеджмент
  - структурированный менеджмент
30. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:
- жизненные кризисы
  - неуспех деятельности
  - конкуренция с другими группами
  - все ответы верны
31. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:
- поддерживающее окружение
  - квалификация и четкое осознание выполняемых ролей
  - командное вознаграждение
  - открытые коммуникации
32. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:
- огруппление мышления
  - ингрупповой фаворитизм
  - групповое табу
33. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:
- Моббинг
  - групповой ритуал
  - социальная леность
  - внешний локус контроля
34. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:
- Знакомство
  - Позиционирование
  - Рефлексия
35. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:
- комплектование команды
  - формирование общего видения
  - знакомство
36. Система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться, называется:
- формирование общего видения
  - знакомство
  - институционализация
37. Данный вид тренинга включает не столько обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей:
- тренинги навыков
  - тренинги овладения поведением
  - групподинамические тренинги
38. Одна из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки, при подготовке ряда упражнений которого используется альпинистское снаряжение:
- тим-билдинг
  - веревочный курс
  - тренинг личностного роста
39. К причинам ухода команд из организации относят:
- команда перерастает организацию



- b. смена владельца бизнеса
  - c. поиск лучших условий работы
  - d. команда создает собственный бизнес
  - e. все ответы верны
40. К групповым защитным механизмам, позволяющим обеспечить целостность команды в условиях внутренних и внешних противоречий, относят:
- a. групповое табу
  - b. групповой ритуал
  - c. социальная леность
  - d. все ответы неверны
41. Обозначьте характеристики команды как субъекта саморазвития:
- a. наличие "оппонентного круга" (своеобразный "круглый стол" для обсуждения "идей развития")
  - b. определяющий фактор развития (саморазвития) команды - программа, спущенная "сверху"
  - c. отсутствие некритической комплиментарности и поддержка деловых поступков
  - d. взаимообусловленное профессиональное воспитание (профессиональная идентификация "делай как я")
  - e. главный стимул развития (и саморазвития) команды - материальный интерес;
  - f. круговое лидерство (переходящая функция, личностная самореализация через общую целевую парадигму).
42. Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:
- a. исполнительность
  - b. жёсткая иерархия (соподчиненность)
  - c. ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность)
  - d. четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес
43. Сторона общения, которая означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания:
- a. Перцептивная
  - b. Коммуникативная
  - c. Интерактивная
  - d. Нейтральная
44. Слово "коммуникация" в переводе с латыни означает:
- a. частное, не разделяемое ни с кем
  - b. общее, разделяемое со всеми
  - c. целое, но не делимое на части
  - d. особенное, не похожее на других
45. Третья фаза деловой беседы - это:
- a. опровержение доводов собеседника
  - b. аргументирование
  - c. передача информации
  - d. принятие решений
46. При приеме подчиненных руководитель должен:
- a. не проявлять откровенной симпатии и антипатии
  - b. затрагивать темы политики, религии или расовой принадлежности
  - c. избегать в беседах злословия в адрес отсутствующих
  - d. без причины отказываться от обсуждения предписанной темы
47. Процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью и опытом, предполагающий достижение определенного результата, называется::
- a. деловым совещанием и собранием
  - b. публичным выступлением
  - c. деловыми переговорами
  - d. деловой беседой
48. Отметьте условия реализации деловой коммуникации:
- a. Информационное содержание коммуникации
  - b. обязательность контактов всех участников коммуникации
  - c. соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия
  - d. выражение эмоционального состояния участников коммуникации
  - e. ситуативные ограничения.

49. Отметьте верную характеристику логического коммуникативного барьера:
- барьер возникает у партнеров с не одинаковым видом мышления
  - логический барьер возникает из-за неправильной стилистической организации речи
  - логический барьер возникает из-за национальных особенностей участников коммуникации
50. Трудности эффективного слушания возникают из-за:
- низкой техники чтения
  - отключения внимания
  - незнания законов построения речи
51. Определите размеры «личной» зоны деловой коммуникации:
- менее 45 см
  - 45 см - 120 см
  - 1,2 м - 3,5 м
  - Более 3,5 м
52. Отметьте характеристики, соответствующие понятию «партнерский подход к переговорам»:
- реализуется путем совместного с партнером анализа проблем
  - использует приемы военной тактики
  - ориентируется на однозначную «победу» в переговорном процессе
  - ориентируется на стимулирование эффективного взаимопонимания.
53. Назовите теорию лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными необъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми, навыками и умениями.
- Теория влияния
  - Теория личностных качеств
  - Теория великого человека
  - Поведенческая теория
54. Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера?
- Высокий интеллект
  - Мотивация власти
  - Самосознание
  - Нет верного ответа
55. Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина.
- Методы управления
  - Способ контроля
  - Характер принятия решения
  - Стиль поведения лидера
56. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства.
- Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки
  - Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки
  - Психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки
  - Эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки
57. Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера.
- Демократическое лидерство
  - Индивидуализированное лидерство
  - Авторитарное лидерство
  - Ситуационное лидерство
58. Перечислите навыки ситуационного лидера.
- Диагностика, гибкость и партнерство
  - Делегирование, поддержка и указание
  - Наставничество, диагностика и поддержка
  - Партнерство, делегирование и гибкость
59. Атрибутом авторитарного стиля управления является...
- Децентрализация полномочий
  - Преобладание неформальных коммуникаций
  - Инициативность

- d. Директивность
60. Какие существуют типы лидеров?
- лидеры-организаторы;
  - лидеры-инициаторы;
  - лидеры-эрудиты;
  - все указанные.
61. Каково обязательное условие лидерства?
- умение побеждать в спорах;
  - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
  - физическая сила;
  - ум и выдающиеся способности;
  - ни одно из указанных условий.
62. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
- авторитарный;
  - демократический;
  - силовой'
  - прагматический.
63. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты - предположение о человеческой мотивации по
- Теории Y
  - Эволюционной теории
  - Биологической теории
  - Теории X
64. Уровень 4 иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает:
- Потребность в безопасности
  - Когнитивные потребности
  - Потребность в признании
  - Эстетические потребности
65. Какой уровень потребностей по теории FlannesiBuell включает самоактуализацию?
- Уровень 4
  - Уровень 6
  - Уровень 5
  - Уровень 7
66. Согласно рационально-экономической модели, основным фактором мотивации для людей является ...
- личный экономический интерес
  - производительность труда
  - неденежное вознаграждение
  - благоприятные условия труда
67. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (**выбрать и указать только одну группу факторов**)
- ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников
  - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями
  - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
68. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?
- использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда
  - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия
  - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение
  - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала
69. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (**при необходимости**

указать несколько) :

- a. разработка стратегии управления персоналом
- b. работа с кадровым резервом
- c. переподготовка и повышение квалификации работников
- d. планирование и контроль деловой карьеры
- e. планирование и прогнозирование персонала
- f. организация трудовых отношений

70. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (*при необходимости указать несколько*)'.

- a. Административные
- b. Экономические
- c. Статистические
- d. Социально-психологические
- e. Стимулирования

71. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят (*при необходимости отметить несколько*):

- a. низкие затраты на адаптацию персонала
- b. уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации
- c. появление новых импульсов для развития
- d. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

72. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- a. первичная, вторичная
- b. функциональная, структурная
- c. основная, вспомогательная
- d. внешняя, внутренняя
- e. явная скрытая

### 3.4. ПРИМЕРЫ ЗАДАЧ:

#### Задача 1:

В связи с открытием нового отделения городская больница №2 провела обучение медицинских сестер процедурного кабинета в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста составили 10 тыс.руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в процедурном кабинете составила 3 тыс. руб. Определить, на какие параметры работы городской больницы №2 будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда-

#### Задача 2:

Месячный оклад начальника отдела кадров медицинского университета составляет 78000 руб- Рассчитать сумму его заработной платы за текущий месяц, если из 23 рабочих дней по графику отработал 20 дней: 3 дня исполнял государственные обязанности с сохранением средней заработной платы. Размер премии из фонда материального поощрения в текущем месяце - 30% оклада, в прошлом месяце было 22 рабочих дня по графику, размер премии составляет 25% оклада.

#### Задача 3:

Определите, как изменится число занятых работников, интенсивность труда, средний заработок работника и расходы на обслуживание медицинского оборудования, если произойдет замена старой системы организации труда на новую (исходные данные приведены в таблице).

Данные об обслуживании оборудования	Старая система	Новая система
Число работников, занятых обслуживанием медицинского оборудования	50	30
Средняя интенсивность труда одного работника, шт.	20	48
Средний заработок одного работника, руб-	20000	30000

#### Задача 4:

Рассчитать норму выработки рабочего (продолжительность смены - 8 ч.), если Торм=15 мин, Тпз=30 мин, Тотл.=12 мин на смену, время на один цикл работы (Тц) - 2,5 мин.

#### Задача 5:

Рассчитайте месячную заработную плату работника VI тарифного разряда, занятого в

## АНО ВО «ИСМТ»

производстве протезов, при условии использования сдельно-премиальной системы оплаты труда, если:

- часовая тарифная ставка VI разряда составляет 100,8 руб.;
- общее отработАННОЕ время за месяц - 184 часа;
- норма выработки в смену (8 часов) - 4 изделия (протеза);
- за месяц работник произвел 92 изделия (протеза) надлежащего качества;
- в случае высокого качества работ при перевыполнении плана более 105% предполагается выплата премии в размере 15% от тарифной заработной платы.

Проанализируйте, будет ли иметь стимулирующий эффект внедрение сдельнопремиальной системы в сравнении с действующей повременНО-премиальной системой оплаты труда.

### **Задача 6:**

Больнице скорой помощи в разные дни недели требуется различное количество санитаров в зависимости от объемов выполнения работ по уходу за больными. Число требуемых санитаров по дням в неделю представлено в таблице.

День	Кол-во санитаров
Понедельник	27
Вторник	23
Среда	25
Четверг	29
Пятница	24
Суббота	26
Воскресенье	21

Каждый работник работает 5 дней и отдыхает 2 дня. Руководство больницы хотело бы выполнить дневные требования, используя только тех, которые работают целый день (полная ставка). Сформулируйте модель линейного программирования минимизирующую количество санитаров, которых надо принять.

### **Задача 7:**

Рассчитать дополнительную потребность в трудовых ресурсах, если объем прироста конечной продукции увеличится на 10%, при условии, что производительность труда не изменится.

Имеется  $n$ -рабочих, каждый из которых может выполнить  $n$ -работ. Время выполнения  $i$ -рабочим  $j$ -работы равно  $t$ . В задаче необходимо учесть 2 условия: каждый рабочий может быть назначен на 1 работу; каждая работа может быть закреплена за одним рабочим. необходимо распределить рабочих по работам, чтобы суммарное время всех работ было минимальным. Известны  $i$ ;  $j$  определяющие назначение или неназначение  $i$ -рабочего на  $j$ -работу.

### **Задача 8:**

Вы работаете на станции переливания крови, организационная структура которой представлена 15 подразделениями. Средний возраст руководителей подразделений - 40 лет. Определить план повышения квалификации для данной категории работников при периодичности обучения один раз в 1,25 года и составить график повышения квалификации на 4 года при условии, что вы имеете возможность обучать не более 9 работников в год. Срок повышения квалификации - 2 недели. В связи с особенностями производства нет возможности посылать одновременно более 2-х работников. Курсы повышения квалификации проводятся в ЧОУ ДПО «Академия медицинского образования им. Ф.И. Иноземцева» в феврале, марте, апреле, мае, октябре, ноябре.

### **Задача 9:**

В поликлинике работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет главный врач. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля главного врача в доходах поликлиники составляет 30%. Главный врач считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач поликлиники. Доходы поликлиники составляют 1 000 000 руб. в год. Текущие расходы 700 000 руб. в год. Единовременные затраты - 250 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 36000 руб. в мес. Определить экономическую эффективность введения в должность специалиста по найму.

### **Задача 10:**

В вашу организацию обратился молодой человек в поисках работы. Он имеет среднее медицинское образование, опыта работы у него нет. Вы имеете несколько свободных рабочих мест, где не нужны особые навыки, но для того, чтобы выбрать для него подходящее, вам нужно провести с ним профориентационную работу и выбрать соответствующее направление приложения его труда.

**Задача 11:**

После окончания учебного заведения вы устроились работать на предприятие врачом-гастроэнтерологом. Через два года освободилась должность заведующего отделением и по уровню образования и результатам труда вас назначили на эту должность. Составьте личный жизненный план карьеры руководителя.

**Задача 12:**

Провизор-технолог отдела безрецептурного отпуска аптеки Сидорова оценивает свой вклад в работу аптеки как 1,5млн. руб. товарооборота в месяц и получает 20 тыс. руб. в виде заработной платы. Ее коллега Иванова тоже получает 20 тыс. руб., однако приносит аптеке 1 млн. руб. Сидорова считает, что ее усилия недооцениваются руководителем аптеки.

Примите управленческое решение для корректировки данной ситуации. Измените мотивационную структуру сотрудников в этой ситуации.

Какие дополнительные сведения необходимые для руководителя аптеки, чтобы принять управленческое решение в данной ситуации (форма собственности, порядок распределения прибыли, формы оплаты труда).

**Задача 13:**

Директор аптеки уходит в отпуск с 01 июля на 28 календарных дней. Расчетный период (12 месяцев, предшествующих уходу в отпуск) отработан полностью. Заработная плата за предшествующие отпуску 12 месяцев составила: июль - 30000 руб., август - 29800 руб., сентябрь - 28000 руб., октябрь - 31500 руб., ноябрь - 31800 руб., декабрь - 31500 руб., январь - 32800 руб., февраль - 33000 руб., март - 32000 руб., апрель - 32400 руб., май - 32400 руб., июнь - 32600 руб. Рассчитайте сумму оплаты ежегодного отпуска. **Задача 14:**

Пользуясь «решеткой менеджмента», определите, к какому типу руководителя соответствуют следующие характеристики руководителей аптек:

А. Зав. аптекой нацелен на выполнение поставленных перед аптекой задач. Принимаемые им решения реально выполнимы. Если в коллективе встречается несогласие, то устраняет его волевым путем. В коллективе нездоровый социально психологический климат, работники часто переходят на работу в другие аптеки.

Б. Зав. аптекой чаще принимает решения отдельных сотрудников или коллективные. Как правило, присоединяется к мнению и стилю поведения большинства работников аптеки. Если возникают конфликты, то остается в стороне, поэтому редко раздражается. Работает без особого напряжения, выполняет самое необходимое. Часто отсутствует на работе, выезжая в командировки и на конференции.

В. Для зав. аптекой важно, чтобы принимаемые решения были творческими и оптимальными, чтобы они были понятны, одобрены сотрудниками аптеки. Он умеет выслушать и принять разумный совет, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, стремится разобраться в их причинах и устранить последствия. Если он раздражен, то сдерживается, хотя его нетерпение заметно. Даже в трудный момент способен оценить шутку. Все силы отдает работе, сотрудники следуют его примеру.

Г. Для зав. аптекой важно сохранять добрые отношения с людьми. Вместо того, чтобы реализовать собственный подход, предпочитает принимать мнение, стиль поведения и представления других. Стремится не допускать конфликтов, если возникает конфликт, то старается, чтобы люди как можно скорее вернулись к естественному состоянию. Всегда дружелюбен, считает, что напряженность приводит к срывам. Обладает чувством юмора, ему удается сохранять дружеские отношения со всеми или, если возникает напряженность, переключить внимание, старается не столько командовать, сколько помогать.

Д. Для зав. аптекой важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если сотрудники выдвигают новые цели, отличающиеся от его, то он ищет среднюю позицию. Если возникают конфликты, старается быть твердым и справедливым, честно рассуждать, стремится поддерживать хороший, равномерный темп работы.

**Задача 15:**

Решите предложенные ситуации по эффективному делегированию в фармацевтических организациях.

1. К Вам в аптеку на рядовую должность приходит очень квалифицированный сотрудник из аптеки со значительно более жестким менеджментом. Какие могут возникнуть препятствия к делегированию? Что можно сделать сразу же, чтобы снизить риск их появления?

2. На работу выходит новый сотрудник в отдел безрецептурного отпуска. Руководитель, с одной стороны, понимает, что сотрудник недостаточно опытен и обучен, чтобы при самостоятельном общении с посетителями добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если он не начнет самостоятельно работать, то никогда не приобретет реальные навыки и достаточную самостоятельность.