

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

КАФЕДРА организации здравоохранения и общественного здоровья (с курсом
информационных компьютерных технологий в здравоохранении и медицине) №2

Оценочные материалы

по дисциплине «Проектный менеджмент в социальной сфере»

МАГИСТРАТУРА

Направление 32.04.01 Общественное здравоохранение

Профиль Общественное здравоохранение

1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (полностью или частично)

Универсальные компетенции

Код и наименование универсальной компетенции	Индикаторы достижения универсальной компетенции
УК-2 готовность к управлению коллективом, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК-2.1. Применяет методы и технологии командообразования и развития корпоративной культуры организации УК-2.2. Организует работу по управлению персоналом, мотивирует работников на достижение результата собственной профессиональной деятельности обеспечивает вовлеченность каждого работника в деятельность организации здравоохранения УК-2.3. Организует и руководит работой команды для достижения поставленной цели, демонстрирует лидерские качества в процессе управления командным взаимодействием УК-2.4. Проводит профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций в организации здравоохранения, конструктивно разрешает конфликты

общепрофессиональных (ОПК):

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Индикаторы достижения общепрофессиональной компетенции
ОПК-3 способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности	ОПК-3.1. Использует профессиональную и деловую терминологию ОПК-3.2. Анализирует и планирует деятельность организации здравоохранения на основе медико-социальных характеристик демографических процессов и показателей заболеваемости населения, применяет методы анализа внешней и внутренней среды организации здравоохранения ОПК-3.3. Анализирует потребности общества в оказании медицинской помощи, в том числе в удобных формах, соответствующих запросу населения, рассчитывает потребности населения в медицинской помощи ОПК-3.4. Опирается на системные требования к организации оказания медицинской помощи населению, организует маршрутизацию пациентов ОПК-3.5. Обеспечивает приоритет прав и интересов пациента, принимает решения, способствующие росту удовлетворенности населения оказанием медицинской помощи

профессиональных (ПК)

Код и наименование профессиональной компетенции	Индикаторы достижения профессиональной компетенции
ПК-13 готовность к организации внедрения инноваций в деятельность	УК-13.1. Понимает основы управления изменениями и риск-менеджмент в деятельности организации здравоохранения УК-13.2. Осуществляет мониторинг развития современных технологий и создает условия для внедрения «лучших практик» оказания медицинской помощи в деятельность организации здравоохранения УК-13.3. Вносит и обосновывает предложения по

медицинской организации	совершенствованию профессиональной деятельности или организации в целом с учетом риск- менеджмента УК-13.4. Работает в команде и участвует в проектах и рабочих группах по различным направлениям профессиональной деятельности, управляет изменениями в организации здравоохранения
ПК-14 способность оценивать риски и управлять изменениями в организации здравоохранения	ПК-14.1. Оценивает эффективность деятельности медицинской организации или ее подразделения, вырабатывает варианты управленческих решений и оценивает риски, связанные с их реализацией ПК-14.2. Опирается на методологию принятия оптимального управленческого решения на основе информации о внешней и внутренней среде медицинской организации, осуществляет постановку целей и формулировку задач, определяет приоритеты ПК-14.3. Разрабатывает планы деятельности, программы, формирует систему показателей деятельности медицинской организации, обосновывает оптимальную организационно-управленческую структуру медицинской организации ПК-14.4. Организует и координирует деятельность структурных подразделений медицинской организации, контролирует выполнение планов и программ, ведет мониторинг исполнения запланированных мероприятий, достижения целевых значений показателей деятельности медицинской организации ПК-14.5. Обосновывает проекты развития структурных подразделений медицинской организации, разрабатывает бизнес-планы развития медицинской организации

2. Виды оценочных материалов в соответствии с формируемыми компетенциями

Наименование компетенции	Виды оценочных материалов	количество заданий на 1 компетенцию
УК-2	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования	75 с эталонами ответов
	Задания на дополнения	
ОПК-3	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования	75 с эталонами ответов
	Задания на дополнения	
ПК-13	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования	75 с эталонами ответов
	Задания на дополнения	
ПК-14	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования	75 с эталонами ответов
	Задания на дополнения	

УК-2

Задания закрытого типа:

Задание 1. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым, стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является ... 1) доминирование 2) сотрудничество 3) избегание 4) уступчивость <i>Эталон ответа:</i> 2) сотрудничество
Задание 2. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Какой стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)? 1) компромиссный 2) демократический 3) деловой 4) авторитарный 5) либеральный <i>Эталон ответа:</i> 4) авторитарный
Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Определите тип лидера, опирающегося на законы, правила, нормы, в рамках которых властвование связано со знанием и четким соблюдением норм политической деятельности, их активного использования для достижения поставленных целей. 1) бюрократический 2) функциональный 3) демократический 4) либеральный <i>Эталон ответа:</i> 1) бюрократический
Задание 4. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Право использования ресурсов (временные, человеческие, информационные, технологические, материально-технические, финансовые) для достижения цели – это... 1) делегирование 2) менеджмент 3) лидерство 4) полномочия <i>Эталон ответа:</i> 4) полномочия
Задание 5. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Комплекс сложнейших биопсихических состояний и реакций человека, формирующих его действия - это 1) делегирование 2) мотивация 3) руководство 4) управление <i>Эталон ответа:</i> 2) мотивация
Задание 6. Инструкция: Выберите один правильный ответ Команда – это: 1) группа, обладающая единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией. 2) формирование или организованная группа людей 3) постоянный или временный коллектив рабочих, выполняющих общее производственное задание и несущих совместную ответственность <i>Эталон ответа:</i> 1) группа, обладающая единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией

Задание 7. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Эмоциональный интеллект - это: 1) сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции 2) совокупность способностей к пониманию и управлению собственными эмоциями, пониманию и управлению эмоциями других людей 3) управление эмоциями Эталон ответа: 2) совокупность способностей к пониманию и управлению собственными эмоциями, пониманию и управлению эмоциями других людей
Задание 8. Инструкция: Выберите один правильный ответ. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде к креативному полюсу относят роль ... 1) мотиватора 2) социального работника 3) реализатора 4) председателя 5) изыскателя ресурсов 6) генератора идей Эталон ответа: 6) генератора идей
Задание 9. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Стиль управления, при котором управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, а выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками 1) демократический 2) либеральный 3) деловой 4) компромиссный Эталон ответа: 1) демократический
Задание 10. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Лидерство - это: 1) способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации 2) поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека 3) возможность влиять на поведение людей 4) обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации . Эталон ответа: 1) способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации
Задание 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Какой вид лидерства описан? Модель лидерства, при которой лидер имеет высокую толерантность к неопределенности, любознательность, креативность, дерзость, убежденность, эмоциональная устойчивость, критическое мышление, дальновидность и гибкость. 1) деловое 2) адаптивное 3) эмоциональное 4) ситуативное Эталон ответа: 2) адаптивное
Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Согласно теории мотивации "Х", руководитель должен: 1) принуждать подчиненных; 2) угрожать подчиненным;

3) понять их и стимулировать работу; 4) уважать подчиненных; 5) выполнять работу за них. <i>Эталон ответа:</i> 1) принуждать подчиненных
Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории: 1) работа не противна природе человека; 2) работа доставляет людям удовлетворение; 3) работники пытаются получить от компании все, что можно; 4) человек не любит работать; 5) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение. <i>Эталон ответа:</i> 2) работа доставляет людям удовлетворение
Задание 14. Инструкция: Выберите один правильный ответ Не являются методами мотивации 1) экономическая заинтересованность 2) целевой подход в управлении 3) меры, направленные на неукоснительное соблюдение подчиненными порядка в учреждении 4) качественное расширение выполняемой работы 5) участие работников в управлении учреждением <i>Эталон ответа:</i> 3) меры, направленные на неукоснительное соблюдение подчиненными порядка в учреждении
Задание 15. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции -; это стратегия 1) избегание 2) компромисс 3) приспособление 4) соперничество <i>Эталон ответа:</i> 4) соперничество
Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Стремление субъектов взаимодействия идти на взаимные уступки и реализовывать свои интересы с учетом интересов противоположной стороны 1) альтруизм 2) избегание 3) компромисс 4) сотрудничество <i>Эталон ответа:</i> 3) компромисс
Задание 17. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Для профессионального общения с пациентами необходимо 1) проходить специальное обучение; 2) просто быть хорошим врачом, проработав в медицине много лет; 3) просто быть хорошим человеком; 4) соблюдать общепринятые правила вежливости. <i>Эталон ответа:</i> 1) проходить специальное обучение
Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Коммуникация - это: 1) воздействие на партнера 1) взаимное ориентирование на совместную деятельность 2) обмен информацией, настроениями, эмоциями 3) приобретенные способности

4) черты характера <i>Эталон ответа:</i> 2) взаимное ориентирование на совместную деятельность
Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Постижение эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания называется: 1) апперцепцией 2) рефлексией 3) интуицией 4) эмпатией 5) симпатией <i>Эталон ответа:</i> 4) эмпатией
Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ: Вербальные коммуникации осуществляются с помощью: 1) определенного темпа речи 2) информационных технологий 3) устной речи 4) мимики 5) зрительного контакта <i>Эталон ответа:</i> 1) определенного темпа речи
Задание 21. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Методы управления, основанные на дисциплине, четкой субординации и строгой регламентации деятельности, характерные для формальных организаций 1) административные 2) законодательные 3) социально-психологические 4) экономические <i>Эталон ответа:</i> 2) законодательные
Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми – это... 1) харизма 2) авторитет 3) внушение 4) руководство <i>Эталон ответа:</i> 2.
Задание 23. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов: Факторы психологической профилактики конфликтов в коллективе 1) высокий авторитет руководителя 2) наличие в коллективе высокой организационной культуры 3) отсутствие иерархии в коллективе 4) престиж деятельности и организации <i>Эталон ответа:</i> 1), 2), 4)
Задание 24. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов: Удовлетворенность пациентов процессом взаимодействия с медицинским персоналом зависит от 1) качества предоставленной информации 2) коммуникативных навыков медперсонала 3) проявленного сопереживания 4) проявленного сочувствия <i>Эталон ответа:</i> 1), 2), 3)
Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Важнейшая функция корпоративной культуры - это: 1) укрепление дисциплины 2) формирование благоприятного психологического климата в организации 3) поддержание социальной стабильности в организации 4) правильное распределение вознаграждений 5) создание благоприятного имиджа организации Эталон ответа: 2) формирование благоприятного психологического климата в организации
Задание 26. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие: 1) неправильной последовательности действий 2) консервативности людей 3) внешних обстоятельств 4) недостатка ресурсов для осуществления изменений 5) спешки Эталон ответа: 2) консервативности людей
Задание 27. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. С точки зрения личных качеств руководителя различают стили руководства: 1) классический 2) либеральный 3) демократический 4) авторитарный 5) консервативный Эталон ответа: 2), 3), 4)
Задание 28. Инструкция: Выберите один правильный ответ. При принятии коллективных управленческих решений проявляется феномен: 1) конформизма 2) рационализации 3) стереотипизации 4) абсолютизма Эталон ответа: 1)
Задание 29. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Партисипативное управление означает: 1) программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию работников 2) участие всего трудового коллектива в управлении предприятием 3) участие работников в прибылях и собственности фирмы 4) принятие решения о повышении стимулирующих выплат во всех подразделениях трудового коллектива 5) коллективная разработка систем оплаты труда Эталон ответа: 2)
Задание 30. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Выбор стиля руководства зависит от: 1) личностных качеств руководителя 2) профессиональной подготовки руководителя 3) уровня развития коллектива 4) указаний свыше 5) наличия нормативной базы Эталон ответа: 1), 2), 3)
Задание 31. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. К методам поддержания работоспособности персонала относятся: 1) стимулирование персонала

2) организация труда 3) структура управления организацией 4) ориентирующие условия 5) социальное партнерство <i>Эталон ответа: 1), 5)</i>
Задание 32. Инструкция: Выберите один правильный ответ. К административным методам управления относятся: 1) премирование персонала 2) участие работников в управлении организацией 3) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера 4) дисциплинарные мероприятия 5) пропаганда и агитация <i>Эталон ответа: 4) дисциплинарные мероприятия</i>
Задание 33. Инструкция: выберите один правильный ответ. Власть это: 1) способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации 2) поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека 3) возможность влиять на поведение людей 4) обычная манера поведения руководителя, которая оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации <i>Эталон ответа: 1) способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации</i>
Задание 34. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников? 1) планирование 2) организация 3) мотивация 4) контроль 5) руководство <i>Эталон ответа: 3) мотивация</i>
Задание 35. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Какой вид разрешения конфликта основан на достижении временного результата? 1) сотрудничество 2) избегание 3) компромисс 4) подавление 5) сглаживание <i>Эталон ответа: 3) компромисс</i>
Задание 36. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Суть делегирования состоит в ... 1) установлении приоритетов 2) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена 3) передаче ответственности на более низкий уровень управления 4) доверии к своим подчиненным 5) поручении подчиненному принять какое-либо решение <i>Эталон ответа: 2) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена</i>
Задание 37. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Распорядительные (командные) методы управления направлены на:

1) информационную и методическую помощь подчиненным для обеспечения успешного выполнения работы 2) решение конкретных ситуаций, не предусмотренных регламентационными актами 3) установление параметров, определяющих границы какой-либо деятельности по верхнему и нижнему пределам 4) установление ответственности подчиненных и ее практической реализации <i>Эталон ответа:</i> 2) решение конкретных ситуаций, не предусмотренных регламентационными актами
Задание 38. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Основными составляющими организационной культуры являются ... 1) цели, люди управление 2) деловой этикет и культура общения менеджера 3) субъекты, объекты, связи управления 4) философия, ценности, нормы поведения 5) принципы, методы и законы поведения <i>Эталон ответа:</i> философия, ценности, нормы поведения
Задание 39. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Корпоративная культура основана на 1) принятых в обществе формах поведения 2) правилах, определяемых руководством организации 3) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях 4) особенностях производства 5) законодательстве <i>Эталон ответа:</i> 1), 3)

Задания открытого типа:

Задания на дополнение

Задание 1. Стиль руководства характеризует _____ <i>Эталон ответа:</i> форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
Задание 2. Поток информации от подчиненных к руководству - это _____ организационные коммуникации <i>Эталон ответа:</i> восходящие
Задание 3. Связь всех уровней управления позволяют обеспечить _____ каналы коммуникации <i>Эталон ответа:</i> вертикальные
Задание 4. Поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне – это _____ каналы коммуникации <i>Эталон ответа:</i> горизонтальные
Задание 5. Руководитель – это преимущественно _____ лидер <i>Эталон ответа:</i> формальный
Задание 6. Обратная связь – это вербальный или невербальный сигнал от получателя информации к его источнику, служащий ответом на иницилирующее высказывание или поведение, выполняющий _____ или коррективную функцию. <i>Эталон ответа:</i> сигнальную
Задание 7.

Мотивация как одна из функций управления – это _____: <i>Эталон ответа:</i> использование внешних поощрений и наказаний для достижения целей организации
Задание 8. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это _____ <i>Эталон ответа:</i> мотив
Задание 9. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это _____ <i>Эталон ответа:</i> стимулы
Задание 10. Отчеты о работе, докладные записки и т.п. - это: _____ организационные коммуникации <i>Эталон ответа:</i> восходящие

Вопросы для собеседования

Задание 1. Назовите принципы контроля. <i>Эталон ответа:</i> предсказуемость, незаметность, объективность, результативность, постоянство, прозрачность, эффективность.
Задание 2. Дайте определение конфликту. <i>Эталон ответа:</i> столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов партнеров.
Задание 3. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности? <i>Эталон ответа:</i> власть, основанная на вознаграждении
Задание 4. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать? <i>Эталон ответа:</i> власть, основанная на принуждении
Задание 5. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности? <i>Эталон ответа:</i> экспертная власть
Задание 6. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг подчиняться им? <i>Эталон ответа:</i> законная власть
Задание 7. При каком виде власти характеристики и свойства, влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий? <i>Эталон ответа:</i> эталонная власть
Задание 8. Перечислите основные правила делегирования полномочий. <i>Эталон ответа:</i> Для руководителя: – Подобрать подходящих сотрудников, Распределить сферы ответственности, Координировать выполнение порученных задач, Стимулировать и контролировать подчиненных, Осуществлять контроль рабочего процесса и результатов, Давать

оценку своим сотрудникам (хвалить, конструктивно критиковать), Пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Для подчиненных:

- Самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность, Своевременно и подробно информировать руководителя, Ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;
- Координировать свою деятельность с коллегами, заботиться об обмене информацией, Повышать квалификацию, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

Делегировать в любом случае надо:

- Рутинную работу, Специализированную деятельность, Частные вопросы, Подготовительную работу (проекты и т.п.), Средне- и долгосрочные задачи из сферы деятельности руководителя, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать его профессиональному росту.

Не подлежит делегированию:

- Функции руководителя: установление целей, принятие решений по выработке политики организации, контроль результатов и т.п., Руководство сотрудниками, их мотивация, Задачи особой важности и высокой степени риска, Необычные, исключительные дела, Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки, Задачи строго доверительного характера.

При этом:

- Четко определять уровень исполнения и требуемые действия, Определять время отчета о результатах, Информировать тех, на кого распространяется делегирование;
- Обеспечивать подчиненного необходимой информацией; Оценивать сроки, а не методы достижения результата. Делегировать систематически, а не только скучные или срывающиеся задачи. Предоставлять подчиненным возможность выбора делегируемых заданий.

Задание 9.

Охарактеризуйте категорию «Стиль руководства»

Эталон ответа:

Стиль руководства - совокупность характерных приемов и способов, применяемых руководителем, деловая манера, почерк работы.

Оценивается по составляющим:

- 1) применяемые методы руководства
- 2) личные качества
- 3) поведение с подчиненными
- 4) отношения в руководимом коллективе

Задание 10.

Дайте характеристику авторитарному стилю руководства: отличительные особенности, позитивные и негативные черты, условия применения.

Эталон ответа:

Авторитарный стиль отличает: чрезмерная централизация власти; преимущественное использование приказных методов; единоличное решение вопросов; холодность в обращении, нетерпимость к возражениям.

Негативное:

Руководитель не учитывает мнения общественных организаций, не информирует коллектив о ходе дел, требует пунктуальности в исполнении распоряжений, ограничивает инициативу и самостоятельность.

Грубая форма взаимоотношений, неблагоприятный микроклимат.

Коллектив объединен лишь формальной структурой и единым руководителем.

Выработка на уровне нормы, задания.

Позитивное: централизация обеспечивает оперативность; строгая дисциплина, исполнительность и аккуратность; задания выполняются обычно; в критических

ситуациях волевое руководство приемлемо. Применяется: при некомпетентности (профессиональной или управленческой), при завышенной самооценке
Задание 11. Дайте характеристику демократическому стилю руководства: отличительные особенности, позитивные и негативные черты, условия применения. <i>Эталон ответа:</i> Демократический (коллективный или коллегиальный) руководитель доверяет сотрудникам, советуется с ними, взаимодействует с общественностью, делегирует полномочия, создает условия подчиненным для профессионального роста. в коллективе благоприятные условия для развития инициативы работников и их удовлетворенности работой. общение - вежливое, распоряжения - в форме предложений и советов. порядок и дисциплина - не на страхе, а на высокой сознательности работников. Неэффективен в ситуациях, требующих немедленного директивного вмешательства.
Задание 12. Дайте характеристику либеральному стилю руководства: отличительные особенности, позитивные и негативные черты, условия применения. <i>Эталон ответа:</i> Либеральный стиль: роль руководителя в координации действий сотрудников — в общих указаниях, в контроле. Создаются условия для творчества. <u>Применим:</u> в высококвалифицированных коллективах, способных к самостоятельной работе (НИИ, ВУЗы). <u>Неприменим:</u> в условиях, требующих постоянной координации и контроля, четких конкретных указаний. Может перерасти в анархический (Р. принимает решения по требованию вышестоящих инстанций или под нажимом коллектива). Р. может руководить при наличии энергичных квалифицированных замов.
Задание 13. Назовите стадии развития команды, согласно теории Брюса Такмена <i>Эталон ответа:</i> формирование; конфликтная; нормирующая; исполнительская
Задание 14. Назовите основные причины конфликтов <i>Эталон ответа:</i> – Ограниченность и распределение ресурсов. – Взаимозависимость задач. – Различия в целях. – Различия в представлениях и ценностях. – Различия в манере поведения. – Различия в жизненном опыте и уровне образования. – Неудовлетворительные коммуникации. – Несоответствие уровня притязаний.
Задание 15. Перечислите основные стили поведения в конфликтной ситуации по Томасу. <i>Эталон ответа:</i> – приспособление, уступчивость; – уклонение; – противостояние, конкуренция; – сотрудничество; – компромисс

Задание 16. Чем характеризуется стиль поведения в конфликте «противоборство, конкуренция»? <i>Эталон ответа:</i> борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей
Задание 17. Перечислите основные потребности в теории А. Маслоу <i>Эталон ответа:</i> – физиологические – защищенности и безопасности; – принадлежности и причастности; – признание и уважение; – самовыражение
Задание 18. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)? <i>Эталон ответа:</i> физиологические
Задание 19. Как называется руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям? <i>Эталон ответа:</i> автократичный руководитель
Задание 20. Что такое адаптация персонала? <i>Эталон ответа:</i> взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы
Задание 21. Какой стиль руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях? <i>Эталон ответа:</i> авторитарный
Задание 22. Дайте определение стилю руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению <i>Эталон ответа:</i> демократический
Задание 23. Назовите основную причину конфликта, когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп. <i>Эталон ответа:</i> различия в целях
Задание 24. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. <i>Эталон ответа:</i> стиль компромисса
Задание 25. Могут ли Цели и Задачи, стоящие перед командой, быть достигнуты отдельными ее членами? <i>Эталон ответа:</i> не могут
Задание 26. В каком случае командная работа может оказаться неприемлемой? <i>Эталон ответа:</i> в случаях, когда требуется найти быстрое решение
Задание 27. Как называются конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека?

<i>Эталон ответа:</i> межличностные конфликты
Задание 28. Как называются конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей? <i>Эталон ответа:</i> внутриличностные конфликты
Задание 29. Какие управленческие роли по Г.Минцбергу относятся к ролям межличностного общения? <i>Эталон ответа:</i> Глава; Лидер; Связующее звено
Задание 30. Какие управленческие роли по Г.Минцбергу относятся к ролям в принятии решений? <i>Эталон ответа:</i> Инициатор; Устранитель проблем; Распределитель ресурсов; Ведущий переговоры
Задание 31. Укажите типы сотрудников в зависимости от мотивации. <i>Эталон ответа:</i> Социальный статус; Признание; Чувство принадлежности; Соперничество; Надежность; Власть
Задание 32. Укажите факторы, определяющие уровень готовности подчиненных и учитываемые в Ситуационном руководстве <i>Эталон ответа:</i> Компетентность и Мотивация
Задание 33. Перечислите типы готовности последователей (по Херси-Бланшару 1974 г.) <i>Эталон ответа:</i> «Новичок»; «Оптимист»; «Пессимист»; «Профи»
Задание 34. Укажите способы регулирования деятельности «Профи» <i>Эталон ответа:</i> делегирование выполнения задачи
Задание 35. Укажите способы регулирования деятельности «Пессимиста» <i>Эталон ответа:</i> Обсуждение с сотрудником план действий, формы стимулирования
Задание 36. Укажите способы регулирования деятельности «Оптимиста» <i>Эталон ответа:</i> поддержка, наставничество, обучение, четкий план работы
Задание 37. Укажите способы регулирования деятельности «Новичка» <i>Эталон ответа:</i> выработка четкого плана действий, жесткий контроль факта выполнения, наставничество
Задание 38. Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом Социальный статус? <i>Эталон ответа:</i> ощущение принадлежности к бренду, известной организации
Задание 39. Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом Социальный статус? <i>Эталон ответа:</i> работа в известной организации; дорогие визитки, название должности
Задание 40. Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом Социальный статус? <i>Эталон ответа:</i> работа в малоизвестных организациях; низкий статус должности отсутствие интересных бонусов в мотивационной политике организации
Задание 41. Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом Признание? <i>Эталон ответа:</i> ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможности для обучения.

Задание 42. Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом Признание? <i>Эталон ответа:</i> личная похвала руководителя; грамоты и награды; признание со стороны экспертов и более опытных сотрудников; постоянная обратная связь от руководителя
Задание 43. Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом Признание? <i>Эталон ответа:</i> отсутствие возможностей для развития и использования своих навыков, отсутствие обратной связи; отсутствие системы публичного признания; авторитарная политика управления
Задание 44. Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Чувство принадлежности»? <i>Эталон ответа:</i> владение информацией, совместное принятие решений, коммуникация, работа в команде
Задание 45. Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Чувство принадлежности»? <i>Эталон ответа:</i> корпоративные мероприятия; командное взаимодействие; оплата труда, которая зависит от работы всей команды
Задание 46. Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Чувство принадлежности»? <i>Эталон ответа:</i> создание внутренней конкуренции
Задание 47. Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Соперничество»? <i>Эталон ответа:</i> интересные проекты, опыт, возрастающая ответственность, вызов и риск, самостоятельность в принятии решений
Задание 48. Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Соперничество»? <i>Эталон ответа:</i> возможность работать в интересных проектах, автономно или в проектных командах; конкурсы внутри компании; поощрение риска в работе
Задание 49. Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Соперничество»? <i>Эталон ответа:</i> рутинные обязанности; отсутствие вызова в работе; бюрократичность.
Задание 50. Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Надежность»? <i>Эталон ответа:</i> все должно быть четко по правилам
Задание 51. Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Надежность»? <i>Эталон ответа:</i> описанные стандарты и бизнес-процессы; четкие инструкции стабильность в организации
Задание 52. Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Надежность»? <i>Эталон ответа:</i> несоблюдение коллегами инструкций; постоянные нововведения
Задание 53. Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Власть»? <i>Эталон ответа:</i> возможность принятия решений, руководства делами, несения ответственности за других и результат
Задание 54. Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Власть»? <i>Эталон ответа:</i> возможность нести ответственность за результат; доверие со стороны руководства; допуск к ключевой информации по его направлению
Задание 55. Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Власть»?

<i>Эталон ответа:</i> отсутствие возможности влиять на решения; отсутствие возможностей карьерного роста; неэффективная политика управления
Задание 56. Перечислите четыре основных стиля совещаний <i>Эталон ответа:</i> – Формальный-состязательный – Формальный-согласительный – Неформальный-состязательный – Неформальный-согласительный
Задание 57. К какому стилю относится совещание официальной рабочей группы с принципиально различными интересами? <i>Эталон ответа:</i> Формальный - состязательный
Задание 58. К какому стилю относится совещание официальной рабочей группы, члены которой имеют сходные интересы? <i>Эталон ответа:</i> Формальный - согласительный
Задание 59. Перечислите факторы успеха совещания формально-состязательного стиля. <i>Эталон ответа:</i> 1. Официальная манера общения 2. Соблюдение формальных процедур 3. Детальное знание правил и процедур 4. Тонкий анализ политических маневров и скрытых целей 5. Искусство лоббирования 6. Ораторское искусство 7. Умение увидеть компромиссы
Задание 60. Перечислите факторы успеха совещания формально-согласительного стиля. <i>Эталон ответа:</i> – Формальные роли и правила варьируются – Атмосфера спокойная – Большое внимание уделяется чувству сопричастности, групповым достижениям и удовлетворению от работы
Задание 61. Перечислите факторы успеха совещания неформально-согласительного стиля <i>Эталон ответа:</i> – Акцент на групповые достижения – Значение председателя уменьшается – Качества рядового участника – Умение участников слушать – Умение ясно и убедительно выступать – Открытость и честность – Уважение и интерес к чужим взглядам – Знание закономерностей процесса принятия решения и умение участвовать в нем
Задание 62. Перечислите основные причины неэффективности совещаний <i>Эталон ответа:</i> – Неясные или ложные цели – Неподготовленность – Отсутствие или несоблюдение регламента

– Избыточное количество участников – Отсутствие повестки дня – Отсутствие протокола – Отсутствие контроля за исполнением принятых решений – Слабое руководство – Необязательность присутствия – Плохая тактика – Неэффективное общение – Отсутствие уверенности – Игнорирование установленных
Задание 63. Каковы основные действия председателя при подготовке совещания? <i>Эталон ответа:</i> – Ознакомиться с документами, подготовленными к совещанию – Продумать последовательность обсуждаемых вопросов – Определить временной регламент для каждого вопрос – Заранее определить возможные области конфликтов – Оценить ожидаемый состав участников и их возможную реакцию на обсуждаемые вопросы – Убедиться в своем знании всех процедур и регламентов – Подготовиться к подведению итогов совещания – Согласовать ожидаемые результаты
Задание 64. Какие меры могут быть приняты для улаживания конфликтов во время совещания? <i>Эталон ответа:</i> – Призвать к соблюдению тишины и подождать, пока все не умолкнут – Попросить выступающего прекратить выступление и даже покинуть аудиторию – Объявить перерыв на некоторое время – Закрыть совещание
Задание 65. Укажите основные факторы удовлетворенности пациентов процессом взаимодействия с медицинским персоналом <i>Эталон ответа:</i> – качества предоставленной информации; – коммуникативных навыков медперсонала; – проявленного сопереживания

ОПК-3

Задания закрытого типа:

Задание 1. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Основная цель системы охраны здоровья населения
--

1) обеспечение соответствующего уровня индивидуального и общественного здоровья населения 2) первичная профилактика, диагностика и лечение заболеваний 3) обеспечение общедоступной, высококвалифицированной медицинской помощи 4) обеспечение высокого уровня и технологии медицинской помощи 5) обеспечение высокой эффективности и качества медицинской помощи <i>Эталон ответа:</i> 1) обеспечение соответствующего уровня индивидуального и общественного здоровья населения
Задание 2. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Политика здравоохранения определяется как 1) совокупность идеологических принципов и практических мероприятий по решению проблем здравоохранения в обществе и государстве 2) совокупность идеологических принципов по решению проблем здравоохранения в обществе и государстве 3) совокупность практических мероприятий по решению проблем здравоохранения в обществе и государстве 4) государственная политика, направленная на решение проблем охраны здоровья населения <i>Эталон ответа:</i> 1) совокупность идеологических принципов и практических мероприятий по решению проблем здравоохранения в обществе и государстве
Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Основной методический подход для решения задач в области организации здравоохранения 1) системный управленческий подход 2) статистический анализ состояния здоровья населения 3) изучение общественного мнения 4) решение кадровых вопросов 5) решение финансовых вопросов <i>Эталон ответа:</i> 1) системный управленческий подход
Задание 4. Инструкция: Выберите один правильный ответ. На министерство здравоохранения России возлагаются функции по 1) выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения 2) контролю и надзору в сфере здравоохранения 3) контролю и надзору за фармацевтической деятельностью 4) оказанию государственных услуг в сфере здравоохранения <i>Эталон ответа:</i> 1) выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения
Задание 5. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Целью разработки программы государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи является 1) обеспечение конституционных прав граждан РФ на получение бесплатной медицинской помощи 2) обеспечение финансовой устойчивости системы ОМС 3) повышение доступности бесплатной медицинской помощи 4) формирование механизма материальной заинтересованности медицинских организаций и медицинских работников в конечных результатах их деятельности 5) повышение доступности и качества медицинской помощи <i>Эталон ответа:</i> 1) обеспечение конституционных прав граждан РФ на получение бесплатной медицинской помощи
Задание 6. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Целью медицинского страхования в России является

1) гарантирование гражданам медицинской помощи за счет накопленных средств при возникновении страхового случая 2) усиление ответственности медицинских работников в повышении качества медицинской помощи 3) сохранение и укрепление здоровья населения 4) упорядочение отчетности медицинских организаций <i>Эталон ответа:</i> 1) гарантирование гражданам медицинской помощи за счет накопленных средств при возникновении страхового случая
Задание 7. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Стратегическими задачами национальной системы здравоохранения в России является 1) укрепление материально-технической базы здравоохранения 2) повышение качества и доступности медицинской помощи 3) совершенствование системы финансирования здравоохранения 4) создание системы обеспечения высокотехнологичных видов медицинской помощи <i>Эталон ответа:</i> 2) повышение качества и доступности медицинской помощи
Задание 8. Инструкция: Выберите один правильный ответ. выбор или замена медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь, осуществляется гражданином, путем обращения в 1) медицинскую организацию, оказывающую медицинскую помощь 2) страховую медицинскую организацию 3) муниципальный орган управления здравоохранением 4) территориальный фонд ОМС 5) территориальное управление Росздравнадзора <i>Эталон ответа:</i> 1) медицинскую организацию, оказывающую медицинскую помощь
Задание 9. Инструкция: Выберите один правильный ответ. При формировании территориальной программы ОМС перечень медицинских услуг, приведенный в базовой программе ОМС 1) не изменяется или увеличивается 2) уменьшается 3) уменьшается или не изменяется 4) не изменяется 5) увеличивается <i>Эталон ответа:</i> 1) не изменяется или увеличивается
Задание 10. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Обязанность организации застрахованным гражданам медицинской помощи определенного объема и качества возлагается на 1) страховую медицинскую организацию 2) орган управления здравоохранением субъекта федерации 3) муниципальный орган управления здравоохранением 4) медицинские организации 5) территориальный фонд обязательного медицинского страхования <i>Эталон ответа:</i> 1) страховую медицинскую организацию
Задание 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Стратегической целью управления качеством медицинской помощи в медицинской организации является 1) непрерывное и тотальное улучшение качества 2) внедрение новых технологий 3) увеличение числа пациентов, удовлетворенных медицинской помощью 4) достижение среднегодовых результатов 5) снижение издержек <i>Эталон ответа:</i> 1) непрерывное и тотальное улучшение качества

Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Назовите три общепринятых аспекта качества медицинской помощи (по Donabedian) 1) качество структуры, качество процесса, качество результата 2) организационно-техническое качество ресурсов, верный диагноз, выбор адекватной технологии лечения 3) обеспеченность кадрами, выбор адекватной технологии лечения, соблюдение норм и стандартов, принятой тактики лечения 4) профессиональная подготовка кадров, материально-техническое обеспечение, информационное обеспечение 5) качество информации, качество технологии, мотивация <i>Эталон ответа:</i> 1) качество структуры, качество процесса, качество результата
Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ. О качестве лечения в стационарных условиях свидетельствует показатель 1) расхождения клинического и патологоанатомического диагноза 2) средней продолжительности пребывания на койке 3) среднегодовой занятости койки 4) оборота койки <i>Эталон ответа:</i> 1) расхождения клинического и патологоанатомического диагноза
Задание 14. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Самыми чувствительными показателями эффективности диспансеризации больных хроническими заболеваниями являются 1) снижение частоты обострений и увеличение длительности ремиссий 2) снижение сопутствующей патологии 3) увеличение процента выздоровевших 4) снижение смертности <i>Эталон ответа:</i> 1) снижение частоты обострений и увеличение длительности ремиссий
Задание 15. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Критерием для оценки мощности стационара является 1) число работающих врачей 2) сумма финансирования на год 3) число пролеченных за год больных 4) число развернутых коек <i>Эталон ответа:</i> 4) число развернутых коек
Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Норматив развития больничной хирургической помощи выражается в числе 1) койко-дней 2) хирургических коек 3) госпитализированных больных 4) выписанных больных 5) выбывших больных <i>Эталон ответа:</i> 1) койко-дней
Задание 17. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Объем специализированной медицинской помощи в детской поликлинике определяется 1) категорией учреждения 2) штатным расписанием учреждения 3) численностью обслуживаемого детского населения 4) наличием медицинского оборудования <i>Эталон ответа:</i> 1) категорией учреждения
Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Правила оказания медицинской помощи отдельным группам населения при определенных заболеваниях медицинскими организациями, независимо от их организационно-правовой формы регламентируются 1) порядками 2) стандартами 3) рекомендациями 4) нормативами <i>Эталон ответа:</i> 1) порядками
Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Потребность населения в госпитализации выражается 1) процентом населения, нуждающегося в госпитализации 2) числом коек на определенную численность населения 3) числом госпитализированных больных в течение года 4) числом обращений населения по поводу госпитализации 5) расчетными нормативами вероятности госпитализации по каждой специальности (профилю) <i>Эталон ответа:</i> 1) процентом населения, нуждающегося в госпитализации
Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Структура поликлиники определяется 1) численностью обслуживаемого населения и мощностью 2) возрастной структурой обслуживаемого населения 3) показателями заболеваемости обслуживаемого населения 4) показателями смертности обслуживаемого населения <i>Эталон ответа:</i> 1) численностью обслуживаемого населения и мощностью
Задание 21. Инструкция: Выберите один правильный ответ. У юридического лица или индивидуального предпринимателя право на медицинскую деятельность возникает при 1) получении персоналом юридического лица или индивидуальным предпринимателем дипломов о высшем или среднем специальном медицинском образовании 2) наличии соответствующих зданий и сооружений 3) наличии оборудования и медицинской техники 4) возникновении желания заняться медицинским бизнесом 5) получении в установленном законодательством РФ порядке лицензии на медицинскую деятельность <i>Эталон ответа:</i> 5) получении в установленном законодательством РФ порядке лицензии на медицинскую деятельность
Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Специализированная медицинская помощь оказывается 1) в стационарных условиях и в условиях дневного стационара 2) в амбулаторных условиях и в условиях дневного стационара 3) вне медицинской организации (по месту вызова бригады скорой, а также в транспортном средстве при медицинской эвакуации) 4) в амбулаторных и стационарных условиях 5) только в условиях дневного стационара <i>Эталон ответа:</i> 1) в стационарных условиях и в условиях дневного стационара
Задание 23. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Медико-экономический контроль осуществляется специалистами 1) страховых медицинских организаций и территориальных фондов ОМС 2) страховых медицинских организаций и органов управления здравоохранением 3) территориальных фондов ОМС и органов управления здравоохранением

4) органов управления здравоохранением, страховых медицинских организаций, территориальных фондов ОМС 5) федерального фонда ОМС и территориальных фондов ОМС <i>Эталон ответа:</i> 5) федерального фонда ОМС и территориальных фондов ОМС
Задание 24. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Какой обязательный элемент управления здравоохранением способствует оптимизации расходования средств в условиях ограниченных ресурсов и повышению доступности оказания качественной медицинской помощи? 1) экономический анализ 2) медицинский аудит 3) клинический менеджмент 4) медико-экономический контроль деятельности 5) контроль качества медицинской помощи <i>Эталон ответа:</i> 1) экономический анализ
Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Этапы оказания медицинской помощи включены в 1) порядки оказания медицинской помощи 2) стандарты медицинской помощи 3) протоколы ведения пациентов 4) клинические рекомендации <i>Эталон ответа:</i> 1) порядки оказания медицинской помощи
Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Основной характеристикой медицинской организации как открытой системы является 1) обмен ресурсами с внешней средой 2) сильное лидерство 3) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения 4) правильный подбор персонала 5) готовность пересмотреть свою миссию <i>Эталон ответа:</i> 1) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Логическое взаимоотношение уровней управления в организации называется: 1) организационной структурой 2) нормой управляемости 3) функцией управления 4) системой управления 5) иерархией управления <i>Эталон ответа:</i> 1) организационной структурой
Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Принцип этапности в лечении больных привел к необходимости развития служб и отделений 1) долечивания и реабилитации 2) анестезиологии и реанимации 3) реанимации с палатами интенсивной терапии 4) больницы восстановительного лечения <i>Эталон ответа:</i> 1) долечивания и реабилитации

Задания открытого типа:

Задание на дополнение

Задание 1.

Лицензирование медицинской деятельности относится к форме _____ контроля (надзора) качества и безопасности медицинской деятельности <i>Эталон ответа:</i> федерального государственного
Задание 2. Клинические рекомендации относятся к нормативным документам _____ характера <i>Эталон ответа:</i> обязательного
Задание 3. В рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи специализированная медицинская помощь в плановом порядке оказывается в течение _____ <i>Эталон ответа:</i> не более 30 дней
Задание 4. В рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи экстренная медицинская помощь оказывается _____ <i>Эталон ответа:</i> безотлагательно
Задание 5. В соответствии с критериями оценки качества медицинской помощи установление клинического диагноза при поступлении пациента в профильное отделение (дневной стационар) медицинской организации должно осуществляться в течение _____ с момента поступления <i>Эталон ответа:</i> 72 часов
Задание 6. В соответствии с территориальной программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в Ростовской области сроки ожидания при оказании первичной медико-санитарной помощи в неотложной форме составляют с момента обращения _____ часов <i>Эталон ответа:</i> не более 2
Задание 7. Комплекс мероприятий, направленный на поддержание и (или) восстановление здоровья – это _____ <i>Эталон ответа:</i> медицинская помощь
Задание 8. Договор на оказание и оплату медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию заключается между медицинской организацией и _____ <i>Эталон ответа:</i> страховой медицинской организацией
Задание 9. Консилиум врачей – это совещание _____ <i>Эталон ответа:</i> нескольких врачей одной или нескольких специальностей, в том числе привлеченных из иных медицинских организаций
Задание 10. Получение пациентом всей необходимой медицинской помощи без задержки и перерывов, ненужных повторов в процессе диагностики и лечения отражает следующую характеристику качества _____ <i>Эталон ответа:</i> непрерывность

Вопросы для собеседования

Задание 1. Что предоставляет право осуществлять медицинскую деятельность? <i>Эталон ответа:</i>
--

Право осуществлять медицинскую деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») предоставляет соответствующая лицензия.
Задание 2. Какой подзаконный акт определяет перечень работ и услуг, составляющих медицинскую деятельность и подлежащих лицензированию? <i>Эталон ответа:</i> Перечень подлежащих лицензированию работ (услуг), составляющих медицинскую деятельность, установлен «Положением о лицензировании медицинской деятельности», утвержденным ППРФ от 01.06.2021 № 852.
Задание 3. Входит ли экспертиза временной нетрудоспособности в Перечень работ (услуг), составляющих медицинскую деятельность, предусмотренный Положением о лицензировании медицинской деятельности? <i>Эталон ответа:</i> Да, экспертиза временной нетрудоспособности включена в Перечень работ (услуг), составляющих медицинскую деятельность, предусмотренный Положением о лицензировании медицинской деятельности. (Постановление Правительства РФ от 01.06.2021 № 852)
Задание 4. Что понимается под термином «лицензия»? <i>Эталон ответа:</i> Лицензия - специальное разрешение на право осуществления юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем конкретного вида деятельности (выполнения работ, оказания услуг, составляющих лицензируемый вид деятельности), которое подтверждается записью в реестре лицензий. (П. 2 ст. 3 Федерального закона № 99-ФЗ)
Задание 5. Что понимается под термином «юридическое лицо»? <i>Эталон ответа:</i> Юридическим лицом признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо должно быть зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц. (Ч. 1. ст. 48 Гражданского кодекса РФ)
Задание 6. Что означает термин «индивидуальный предприниматель»? <i>Эталон ответа:</i> Индивидуальные предприниматели - физические лица, зарегистрированные в установленном порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Индивидуальный предприниматель должен быть зарегистрирован в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей. (Ч. 1 ст. 11 Налогового кодекса РФ)
Задание 7. Можно ли объединить единым термином «медицинская организация» и юридических лиц, и индивидуальных предпринимателей? <i>Эталон ответа:</i> Да, медицинская организация — юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы, осуществляющее медицинскую деятельность на основании лицензии,

предоставленной в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности. К медицинским организациям приравниваются индивидуальные предприниматели, осуществляющие медицинскую деятельность.

(П. 11 ст. 2 Федерального закона 323-ФЗ)

Задание 8.

Зависит ли возможность получения лицензии от вида юридического лица и перечня видов деятельности, указанных в его учредительных документах?

Эталон ответа:

Зависит, так как юридическое лицо может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах (Ч. 1 ст. 49 ГК РФ). Как следствие, получение лицензии для некоммерческих организаций (например, учреждений) возможно только при условии, что соответствующий вид лицензируемой деятельности указан в учредительных документах. В то же время коммерческой организации, в учредительных документах которой не содержится исчерпывающий перечень видов деятельности, не может быть отказано в выдаче лицензии на занятие соответствующим видом деятельности только на том основании, что соответствующий вид деятельности не предусмотрен ее учредительными документами.

Задание 9.

Может ли медицинская организация, имеющая лицензию на осуществление медицинской деятельности в виде соответствующих работ и услуг, передать данное право другой юридической организации или индивидуальному предпринимателю, не имеющих соответствующую лицензию (в рамках гражданско-правового договора)?

Эталон ответа:

Нет, в Определении Конституционного Суда РФ от 04.10.2006 № 441-О указано:

«Приобретаемое на основе лицензии право осуществлять определенный вид деятельности обуславливает персонифицированный характер лицензии, означающий, что лицензируемая деятельность всегда должна выполняться только лицензиатом. В противном случае, а именно при передаче возникшего в силу лицензии права на осуществление конкретного вида деятельности другому лицу, утрачивается смысл лицензирования».

Задание 10.

Как узнать, что медицинская организация имеет лицензию на соответствующий набор работ и (услуг)?

Эталон ответа:

С 2022 г. в Российской Федерации функционирует единый реестр учета лицензий, содержащий сведения о предоставленных лицензиях. При необходимости получения сведений о присвоении лицензии указанного номера в едином реестре учета лицензий лицензиат может обратиться в Росздравнадзор с заявлением о предоставлении сведений из реестра лицензий посредством использования федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и получить выписку из реестра лицензий. На сайте Росздравнадзора размещен электронный сервис, позволяющий осуществлять поиск выданных лицензий.

Задание 11.

Перечислите федеральные органы власти в сфере здравоохранения и их функции?

Эталон ответа:

Структура федеральных органов власти в сфере здравоохранения:

Министерство здравоохранения Российской Федерации (Минздрав России) - ФОИВ, осуществляющий функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, обязательного медицинского страхования, обращения лекарственных средств для медицинского применения.

Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор) - ФОИВ, осуществляющий функции по контролю и надзору в сфере здравоохранения.

Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) - ФОИВ, осуществляющий функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере защиты прав потребителей, разработке и утверждению государственных санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов, а также по организации и осуществлению федерального государственного санитарно-эпидемиологического надзора и федерального государственного надзора в области защиты прав потребителей.

Федеральное медико-биологическое агентство (ФМБА России) - ФОИВ, осуществляющий функции по нормативно-правовому регулированию в сфере медико-санитарного обеспечения работников отдельных отраслей экономики с особо опасными условиями труда, по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере здравоохранения, включая оказание медицинской помощи, организацию деятельности службы крови, по государственному контролю за обеспечением безопасности донорской крови и ее компонентов, а также по осуществлению федерального государственного санитарно-эпидемиологического надзора в организациях отдельных отраслей промышленности с особо опасными условиями труда и на отдельных территориях РФ, в том числе на объектах и территориях закрытых административно-территориальных образований.

Кроме того, на федеральном уровне в организации охраны здоровья участвуют:

Федеральный фонд обязательного медицинского страхования - реализует государственную политику в области обязательного медицинского страхования граждан как составной части государственного социального страхования.

Фонд пенсионного и социального страхования Российской Федерации - управляет средствами государственного социального страхования Российской Федерации.

Задание 12.

Каковы полномочия органов гос. власти субъектов РФ в сфере охраны здоровья?

Эталон ответа:

На уровне субъектов РФ (республик, краев, областей, городов федерального значения, автономной области, автономных округов) создаются органы гос. власти субъектов в сфере охраны здоровья, имеющие различные наименования: например, в Москве — Департамент здравоохранения г. Москвы; в Санкт Петербурге - Комитет по здравоохранению, в Ростовской области – Министерство здравоохранения Ростовской области.

Их полномочия:

- разработка, утверждение и реализация программ развития здравоохранения, обеспечения сан-эпид благополучия населения, профилактики заболеваний, организация обеспечения граждан лекарственными препаратами и медицинскими изделиями;
- разработка, утверждение и реализация территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, включающей в себя территориальную программу обязательного медицинского страхования;
- формирование структуры исполнительных органов гос. власти субъекта РФ в сфере охраны здоровья, установление порядка их организации и деятельности;
- координация деятельности исполнительных органов гос. власти субъекта РФ в сфере охраны здоровья, субъектов государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения на территории субъекта;
- организация в подведомственных медицинских организациях:
- оказания населению субъекта РФ медицинской помощи;
- проведения медицинских экспертиз, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований;

- медицинской деятельности по донорству и трансплантации органов и тканей человека;
- обеспечения донорской кровью/ее компонентами,
- обеспечения лекарственными препаратами, специализированными продуктами лечебного питания, медицинскими изделиями;
- создание условий для развития медицинской помощи, обеспечения ее качества и доступности;
- организация мероприятий по профилактике заболеваний и формированию ЗОЖ у граждан субъекта РФ;
- организация санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий;
- организация обеспечения отдельных категорий граждан лекарственными препаратами;
- реализация мероприятий по спасению жизни и сохранению здоровья людей при чрезвычайных ситуациях;
- информирование населения субъекта РФ о возможности распространения социально значимых заболеваний и заболеваний, представляющих опасность для окружающих, на территории субъекта РФ;
- установление мер социальной поддержки по организации медицинской помощи лицам, страдающим социально значимыми заболеваниями и заболеваниями, представляющими опасность для окружающих, по обеспечению указанных лиц лекарственными препаратами;
- создание условий для организации проведения независимой оценки качества условий оказания услуг медицинскими организациями;
- лицензирование (в части предоставления и переоформления лицензий,) медицинской деятельности медицинских организаций (за исключением медицинских организаций, подведомственных ФОИВ), фармацевтической деятельности.

Задание 13.

Перечислите полномочия органов местного самоуправления в сфере охраны здоровья?

Эталон ответа:

На уровне органов местного самоуправления могут создаваться органы в сфере охраны здоровья. Органам местного самоуправления могут быть переданы полномочия органов государственной власти субъектов РФ в сфере охраны здоровья. В этом случае оказание медицинской помощи гражданам осуществляется медицинскими организациями муниципальной системы здравоохранения (де факто упразднена!).

Полномочия органов местного самоуправления муниципальных округов, городских округов и муниципальных районов в сфере охраны здоровья:

1) создание условий для оказания медицинской помощи населению в соответствии с территориальной программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи;

2) обеспечение организации оказания медицинской помощи в медицинских организациях муниципальной системы здравоохранения (в случае передачи соответствующих полномочий);

3) информирование населения муниципального образования о возможности распространения социально значимых заболеваний и заболеваний, представляющих опасность для окружающих, на территории муниципального образования, об угрозе возникновения и о возникновении эпидемий;

4) участие в санитарно-гигиеническом просвещении населения и пропаганде донорства крови и (или) ее компонентов;

5) участие в реализации на территории муниципального образования мероприятий, направленных на спасение жизни и сохранение здоровья людей при чрезвычайных

ситуациях, информирование населения о медико-санитарной обстановке в зоне чрезвычайной ситуации и о принимаемых мерах;

6) реализация на территории муниципального образования мероприятий по профилактике заболеваний и формированию здорового образа жизни в соответствии с законом субъекта РФ;

7) создание благоприятных условий в целях привлечения медицинских работников и фармацевтических работников для работы в МО муниципального уровня

Задание 14.

В чьем ведении находится координация вопросов здравоохранения, в том числе обеспечение оказания доступной и качественной медицинской помощи?

Эталон ответа:

В соответствии с Конституцией Российской Федерации (ст.72) в совместном ведении Российской Федерации и субъектов РФ находится координация вопросов здравоохранения, в том числе обеспечение оказания доступной и качественной медицинской помощи, сохранение и укрепление общественного здоровья, создание условий для ведения здорового образа жизни, формирования культуры ответственного отношения граждан к своему здоровью. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с Программой разрабатывают и утверждают территориальные программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, включая территориальные программы обязательного медицинского страхования, установленные в соответствии с законодательством Российской Федерации об обязательном медицинском страховании.

Органы гос. власти субъектов в сфере охраны здоровья уполномочены координировать деятельность исполнительных органов гос. власти субъекта РФ в сфере охраны здоровья, субъектов государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения на территории субъекта; создавать условия для развития медицинской помощи, обеспечения ее качества и доступности. Органы местного самоуправления в соответствии с ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" также обеспечивают в пределах своей компетенции доступность медицинской помощи. Органы местного самоуправления и органы государственной власти входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие которое должно быть направлено на наиболее эффективные решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории

Задание 15.

Что понимается под системой здравоохранения?

Эталон ответа:

Здравоохранение - деятельность, направленная на укрепление и сохранение здоровья населения, оказание медицинской и лекарственной помощи, проведение государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

Согласно определению ВОЗ под системой здравоохранения обычно понимают “всю совокупность организаций, учреждений и ресурсов, предназначенных для действий, основной целью которых является укрепление, сохранение или восстановление здоровья” Конечной целью функционирования системы здравоохранения является “достижение всеми народами возможно высшего уровня здоровья”.

Система здравоохранения - совокупность организаций, учреждений, предприятий, ассоциаций, научных обществ, специалистов и иных хозяйственных субъектов, вне зависимости от их ведомственной принадлежности и организационно-правовой формы деятельности, призванных сохранять и укреплять здоровье граждан, оказывать медицинскую и лекарственную помощь, осуществлять государственный санитарно-эпидемиологический надзор

Задание 16.

Какие системы здравоохранения функционируют в Российской Федерации?

Укажите состав каждой из существующих в РФ систем здравоохранения.

Эталон ответа:

Структура системы здравоохранения, в зависимости от форм собственности, состоит из государственного, муниципального и частного секторов отрасли.

Государственную систему здравоохранения составляют:

1) федеральные органы исполнительной власти в сфере охраны здоровья (Минздрав России, Росздравнадзор, ФМБА) и их территориальные органы;

2) исполнительные органы государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья, органы управления в сфере охраны здоровья иных федеральных органов исполнительной власти;

3) подведомственные федеральным органам исполнительной власти и исполнительным органам государственной власти субъектов РФ медицинские организации, фармацевтические организации, организации здравоохранения по обеспечению надзора в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, судебно-экспертные учреждения, иные организации и их обособленные подразделения, осуществляющие деятельность в сфере охраны здоровья.

Муниципальную систему здравоохранения составляют:

1) органы местного самоуправления муниципальных районов, муниципальных округов и городских округов, осуществляющие полномочия в сфере охраны здоровья;

2) подведомственные органам местного самоуправления медицинские организации и фармацевтические организации.

Частную систему здравоохранения составляют: создаваемые юридическими и физическими лицами медицинские организации, фармацевтические организации и иные организации, осуществляющие деятельность в сфере охраны здоровья.

По функциональному признаку структуру соответствующей системы здравоохранения представляют:

- органы управления - министерства, ведомства, службы, которые осуществляют функции управления системой;
- организации, участвующие в финансировании системы здравоохранения и медицинском страховании населения, - государственные внебюджетные фонды и страховые медицинские организации;
- надзорные и контрольные органы;
- медицинские организации;
- образовательные учреждения;
- научно-исследовательские организации;
- фармацевтические организации.

Задание 17.

Перечислите пути осуществления организации охраны здоровья.

Эталон ответа:

Организация охраны здоровья в РФ осуществляется посредством

- государственного регулирования в сфере охраны здоровья, в том числе нормативного правового регулирования;
- разработки и осуществления мероприятий по профилактике возникновения и распространения заболеваний, в том числе социально значимых заболеваний и заболеваний, представляющих опасность для окружающих, и по формированию здорового образа жизни населения;
- организации оказания первой помощи, всех видов медицинской помощи, в том числе гражданам, страдающим социально значимыми заболеваниями, заболеваниями, представляющими опасность для окружающих, редкими (орфанными) заболеваниями;
- обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения;

– обеспечения определенных категорий граждан лекарственными препаратами, медицинскими изделиями и специализированными продуктами лечебного питания в соответствии с законодательством РФ; – управления деятельностью в сфере охраны здоровья на основе государственного регулирования, а также саморегулирования
Задание 18. Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий. <i>Эталон ответа:</i> Соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий, предусматривает, что мероприятия по охране здоровья должны проводиться на основе признания, соблюдения и защиты прав граждан и в соответствии с общепризнанными принципами и нормами. Государство обеспечивает гражданам охрану здоровья независимо от пола, расы, возраста, национальности, языка, наличия заболеваний, состояний, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям и от других обстоятельств. Государство гарантирует гражданам защиту от любых форм дискриминации, обусловленной наличием у них каких-либо заболеваний. Право граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь гарантируется системой закрепляемых в законе мер, включающих в том числе как определение принципов охраны здоровья, качества медицинской помощи, порядков оказания медицинской помощи, стандартов медицинской помощи, так и установление ответственности мед. организаций и мед. работников за причинение вреда жизни и (или) здоровью при оказании гражданам медицинской помощи.
Задание 19. Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Приоритет интересов пациента при оказании медицинской помощи <i>Эталон ответа:</i> Приоритет интересов пациента при оказании медицинской помощи, реализуется посредством: – соблюдения этических и моральных норм, уважительного и гуманного отношения со стороны работников мед. организации; – оказания медицинской помощи пациенту с учетом его физического состояния, культурных, религиозных традиций; – обеспечения ухода при оказании медицинской помощи; – организации медицинской помощи пациенту с учетом рационального использования его времени; – соблюдения санитарно-гигиенических норм и обеспечения комфортных условий пребывания пациентов в медицинских организациях; – создания условий, обеспечивающих возможность посещения пациента и пребывания родственников с ним в медицинской организации с учетом состояния пациента.
Задание 20. Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Приоритет охраны здоровья детей <i>Эталон ответа:</i> Приоритет охраны здоровья детей, предусматривает, что государство признает охрану здоровья детей как важнейшее и необходимое условие физического и психического развития детей. Дети независимо от их семейного и социального благополучия подлежат особой охране, включая заботу об их здоровье и надлежащую правовую защиту в сфере охраны здоровья, и имеют приоритетные права при оказании

медицинской помощи. Органы государственной власти и органы местного самоуправления:

- разрабатывают и реализуют программы профилактики, раннего выявления и лечения заболеваний, снижения младенческой смертности, формирования у детей и их родителей мотивации к здоровому образу жизни;
- принимают меры по обеспечению детей лекарственными препаратами, продуктами лечебного питания, медицинскими изделиями;
- создают и развивают медицинские организации, оказывающие медицинскую помощь детям, социальную инфраструктуру, ориентированную на оздоровление детей и восстановление их здоровья.

Задание 21.

Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Приоритет профилактики в сфере охраны здоровья.

Эталон ответа:

Приоритет профилактики в сфере охраны здоровья, подразумевает:

- разработку и реализацию программ формирования здорового образа жизни, программ снижения потребления алкоголя, потребления табака, наркотических средств и психотропных веществ с немедицинскими целями;
- осуществление санитарно-противоэпидемических мероприятий, мероприятий: по сохранению жизни и здоровья граждан в процессе их обучения и трудовой деятельности, по предупреждению и раннему выявлению заболеваний, предупреждению социально значимых заболеваний и борьбе с ними;
- проведение профилактических медицинских осмотров, диспансеризации, диспансерного наблюдения.

Задание 22.

Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Недопустимость отказа в оказании медицинской помощи

Эталон ответа:

Недопустимость отказа в оказании медицинской помощи, предусматривает, что отказ в оказании медицинской помощи в соответствии с программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи и взимание платы за ее оказание медицинской организацией, участвующей в реализации этой программы, и медицинскими работниками такой медицинской организации не допускаются. Не допускается отказ в оказании медицинской помощи в экстренной форме, которая должна оказываться медицинской организацией и медицинским работником гражданину безотлагательно и бесплатно.

Задание 23.

Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Доступность и качество медицинской помощи.

Эталон ответа:

Доступность и качество медицинской помощи, обеспечивается:

- организацией оказания медицинской помощи по принципу приближенности к месту жительства, месту работы или обучения, транспортной доступностью медицинских организаций для всех групп населения;
- возможностью выбора медицинской организации и врача, наличием необходимого количества медицинских работников и уровнем их квалификации, а также оснащением медицинских организаций оборудованием для оказания медицинской помощи с учетом потребностей групп населения с ограниченными возможностями здоровья;
- применением порядков оказания медицинской помощи, клинических рекомендаций, стандартов медицинской помощи, телемедицинских технологий, а также предоставлением медицинской организацией гарантированного объема медицинской

помощи в соответствии с программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи; – установлением в соответствии с законодательством РФ требований к размещению медицинских организаций государственной / муниципальной системы здравоохранения и иных объектов инфраструктуры в сфере здравоохранения исходя из потребностей населения, возможности беспрепятственного и бесплатного использования медицинским работником средств связи или транспортных средств для перевозки пациента в ближайшую медицинскую организацию в случаях, угрожающих его жизни и здоровью.
Задание 24. Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Соблюдение врачебной тайны. <i>Эталон ответа:</i> Соблюдение врачебной тайны предусматривает, что сведения о факте обращения гражданина за оказанием медицинской помощи, состоянии его здоровья и диагнозе, иные сведения, полученные при его медицинском обследовании и лечении, составляют врачебную тайну. Разглашение врачебной тайны лицами, которым она стала известна при обучении, исполнении трудовых, должностных, служебных и иных обязанностей, не допускается за исключением установленных законодательством случаев.
Задание 25. Кратко охарактеризуйте основной принцип охраны здоровья Ответственность органов государственной власти и органов местного самоуправления, должностных лиц организаций за обеспечение прав граждан в сфере охраны здоровья. <i>Эталон ответа:</i> Ответственность органов государственной власти и органов местного самоуправления, должностных лиц организаций за обеспечение прав граждан в сфере охраны здоровья, заключается в том, что указанные лица несут в пределах своих полномочий ответственность за обеспечение гарантий в сфере охраны здоровья.
Задание 26. Перечислите заболевания, представляющие опасность для окружающих. <i>Эталон ответа:</i> В перечень заболеваний, представляющих опасность для окружающих, включены: болезнь, вызванная ВИЧ; вирусные лихорадки, передаваемые членистоногими, и вирусные геморрагические лихорадки; гельминтозы; гепатит В; гепатит С; дифтерия; инфекции, передаваемые преимущественно половым путем; лепра; малярия; педикулез, акриаз и другие инфекации; сап и мелиоидоз; сибирская язва; туберкулез; холера; чума; коронавирусная инфекция (2019-nCoV). (Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 № 715)
Задание 27. Что понимается под термином пациент, перечислите права пациента. <i>Эталон ответа:</i> <i>К правам пациента</i> - физического лица, которому оказывается медицинская помощь или которое обратилось за оказанием медицинской помощи независимо от наличия у него заболевания и от его состояния – относятся: – выбор врача и выбор медицинской организации в соответствии с №323-ФЗ; – профилактику, диагностику, лечение, медицинскую реабилитацию в медицинских организациях в условиях, соответствующих санитарно-гигиеническим требованиям; – получение консультаций врачей-специалистов; – облегчение боли, связанной с заболеванием, состоянием и (или) медицинским вмешательством, методами и лекарственными препаратами, в том числе наркотическими лекарственными препаратами и психотропными лекарственными препаратами;

- получение информации о своих правах и обязанностях, состоянии своего здоровья, выбор лиц, которым в интересах пациента может быть передана информация о состоянии его здоровья, в том числе после его смерти;
- получение лечебного питания в случае нахождения пациента на лечении в стационарных условиях;
- защиту сведений, составляющих врачебную тайну;
- отказ от медицинского вмешательства;
- возмещение вреда, причиненного здоровью при оказании ему медицинской помощи;
- допуск к нему адвоката или законного представителя для защиты своих прав;
- допуск к нему священнослужителя, а в случае нахождения пациента на лечении в стационарных условиях - на предоставление условий для отправления религиозных обрядов.

Задание 28.

Перечислите обязанности медицинской организации.

Эталон ответа:

Медицинская организация обязана:

- оказывать гражданам медицинскую помощь в экстренной форме;
- организовывать и осуществлять медицинскую деятельность в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами РФ, в том числе порядками оказания медицинской помощи, с учетом стандартов медицинской помощи;
- обеспечивать оказание медицинскими работниками медицинской помощи на основе клинических рекомендаций, создавать условия, обеспечивающие соответствие оказываемой медицинской помощи критериям оценки качества медицинской помощи;
- информировать граждан о возможности получения медицинской помощи в рамках территориальных программ государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи;
- соблюдать врачебную тайну, в том числе конфиденциальность персональных данных, используемых в медицинских информационных системах;
- обеспечивать применение разрешенных к применению в РФ лекарственных препаратов, специализированных продуктов лечебного питания, медицинских изделий, дезинфекционных, дезинсекционных и дератизационных средств;
- предоставлять пациентам достоверную информацию об оказываемой медицинской помощи, эффективности методов лечения, используемых лекарственных препаратах и о медицинских изделиях;
- информировать граждан в доступной форме, об осуществляемой медицинской деятельности и о медицинских работниках медицинских организаций, об уровне их образования и об их квалификации;
- обеспечивать профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации медицинских работников в соответствии с трудовым законодательством;
- информировать органы внутренних дел в установленном порядке о:
 - ✓ поступлении пациента, в отношении которого имеются достаточные основания полагать, что вред его здоровью причинен в результате противоправных действий; который по состоянию здоровья, возрасту или иным причинам не может сообщить данные о своей личности;
 - ✓ смерти пациента, личность которого не установлена;
- осуществлять страхование на случай причинения вреда жизни и (или) здоровью пациента при оказании медицинской помощи в соответствии с федеральным законом;

– вести медицинскую документацию в установленном порядке и представлять отчетность по видам, формам, в сроки и в объеме, которые установлены уполномоченным федеральным органом исполнительной власти; – обеспечивать учет и хранение медицинской документации, в том числе бланков строгой отчетности; – проводить мероприятия по снижению риска травматизма и профессиональных заболеваний, внедрять безопасные методы сбора медицинских отходов и обеспечивать защиту от травмирования элементами медицинских изделий; – обеспечивать условия для проведения независимой оценки качества условий оказания услуг; – предоставлять возможность родственникам/законным представителям пациента посещать его в медицинской организации, в том числе в подразделении, предназначенном для проведения интенсивной терапии и реанимационных мероприятий; – обеспечивать предоставление информации в ЕГИС в сфере здравоохранения.
Задание 29. Перечислите дополнительные обязанности медицинской организации, участвующей в реализации программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи. Эталон ответа: Медицинские организации, участвующие в реализации ПГТ бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, также обязаны: – предоставлять пациентам информацию о порядке, об объеме и условиях оказания медицинской помощи в соответствии с программой; – обеспечивать оказание медицинской помощи гражданам в рамках программы государственных гарантий; – обеспечивать проведение профилактических мероприятий, направленных на предупреждение факторов риска развития заболеваний и на раннее их выявление; – проводить пропаганду здорового образа жизни и санитарно-гигиеническое просвещение населения.
Задание 30. Перечислите обязанности медицинского работника Эталон ответа: Медицинский работник обязан – оказывать медицинскую помощь в соответствии со своей квалификацией, должностными инструкциями, служебными и должностными обязанностями; – соблюдать врачебную тайну; – совершенствовать профессиональные знания и навыки путем обучения по дополнительным профессиональным программам в образовательных и научных организациях в установленном порядке; – назначать лекарственные препараты в порядке, уполномоченным федеральным органом исполнительной власти; – сообщать уполномоченному должностному лицу медицинской организации информацию: о побочных действиях, нежелательных реакциях, серьезных нежелательных реакциях, непредвиденных нежелательных реакциях при применении лекарственных препаратов, об индивидуальной непереносимости, отсутствии эффективности лекарственных препаратов, а также об иных фактах и обстоятельствах, представляющих угрозу жизни или здоровью человека либо животного при применении лекарственных препаратов и выявленных на всех этапах обращения лекарственных препаратов;

– обо всех случаях выявления неблагоприятных событий на всех этапах обращения соответствующего медицинского изделия.
Задание 31. Перечислите обязанности граждан в сфере здравоохранения. <i>Эталон ответа</i> В соответствии с Законодательством в сфере здравоохранения граждане обязаны: ➤ заботиться о сохранении своего здоровья. ➤ находящиеся на лечении, соблюдать режим лечения, в том числе определенный на период их временной нетрудоспособности, и правила поведения пациента в медицинских организациях; ➤ проходить медицинские осмотры в установленных законом случаях. Например, определенные категории работников проходят обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры. ➤ страдающие заболеваниями, представляющими опасность для окружающих, в установленных случаях обязаны проходить медицинское обследование и лечение, а также заниматься профилактикой этих заболеваний (туберкулез, ВИЧ и др.). Дополнительно законодательством об обязательном медицинском страховании для граждан предусмотрены обязанности: – предъявить полис ОМС при обращении за медицинской помощью, за исключением случаев оказания экстренной медицинской помощи; – подать в страховую медицинскую организацию лично или через своего представителя заявление о выборе СМО в соответствии с правилами ОМС; – уведомить СМО об изменении фамилии, имени, отчества, данных документа, удостоверяющего личность, места жительства в течение одного месяца со дня, когда эти изменения произошли; – осуществить выбор СМО по новому месту жительства в течение одного месяца в случае изменения места жительства и отсутствия СМО, в которой ранее был застрахован гражданин
Задание 32. Перечислите права медицинских работников, предусмотренные законодательством в сфере охраны здоровья граждан. <i>Эталон ответа</i> Медицинские работники имеют право на: – создание руководителем медицинской организации соответствующих условий для выполнения работником своих трудовых обязанностей, включая обеспечение необходимым оборудованием; – профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации за счет средств работодателя в соответствии с трудовым законодательством РФ; – профессиональную переподготовку за счет средств работодателя или иных средств, предусмотренных на эти цели законодательством Российской Федерации, при невозможности выполнять трудовые обязанности по состоянию здоровья и при увольнении работников в связи с сокращением численности или штата, в связи с ликвидацией организации; – прохождение аттестации для получения квалификационной категории, а также на дифференциацию оплаты труда по результатам аттестации; – стимулирование труда в соответствии с уровнем квалификации, со спецификой и сложностью работы, с объемом и качеством труда, а также конкретными результатами деятельности; – создание профессиональных некоммерческих организаций; – страхование риска своей профессиональной ответственности.
Задание 33.

Перечислите Лицензионные требования к соискателю лицензии на осуществление медицинской деятельности <i>Эталон ответа:</i> Лицензионные требования к соискателю лицензии 1) наличие зданий, строений, принадлежащих соискателю на законном основании, соответствующих установленным требованиям; 2) наличие медицинских изделий на законных основаниях для выполнения заявленных работ и зарегистрированных в установленном порядке; 3) наличие у руководителей, заместителей МО высшего медицинского/ профессионального образования, послевузовского и/или дополнительного профессионального образования; 4) наличие у индивидуальных предпринимателей высшего медицинского/профессионального образования, послевузовского и/или дополнительного профессионального образования; 5) наличие стажа работы по специальности: не менее 5 лет — с высшим медицинским образованием, не менее 3 лет — со средним медицинским образованием; 6) наличие заключивших с соискателем лицензии трудовые договоры работников, имеющих соответствующее образование и сертификат специалиста (по необходимости); 7) соответствие структуры и штатного расписания соискателя лицензии — юридического лица, входящего в государственную или муниципальную систему здравоохранения, общим требованиям, установленным для соответствующих МО; 8) наличие внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности.
Задание 34. Какие требования к организации медицинской помощи установлены законодательством о здравоохранении? <i>Эталон ответа:</i> Медицинская помощь, за исключением медицинской помощи, оказываемой в рамках клинической апробации, организуется и оказывается: 1) в соответствии с положением об организации оказания медицинской помощи по видам медицинской помощи, которое утверждается Минздравом России; 2) в соответствии с порядками оказания медицинской помощи, утверждаемыми МЗ РФ и обязательными для исполнения на территории Российской Федерации всеми медицинскими организациями; 3) на основе клинических рекомендаций; 4) с учетом стандартов медицинской помощи, утверждаемых МинЗдравом России
Задание 35. Что устанавливают клинические рекомендации. <i>Эталон ответа:</i> Медицинская помощь, за исключением медицинской помощи, оказываемой в рамках клинической апробации, организуется и оказывается, в том числе: на основе клинических рекомендаций. Переход медицинских организаций к оказанию медицинской помощи на основе клинических рекомендаций, осуществляется поэтапно, но не позднее 01.01.2024. В клинических рекомендациях представлена информация по вопросам профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации, диспансерного наблюдения и организации оказания медицинской помощи пациентам при заболевании или состоянии (группе заболеваний или состояний); представлены сведения о пациентах, к которым будут применяться клинические рекомендации, в том числе указаны возрастная категория и пол пациентов. Содержащиеся в клинических рекомендациях критерии оценки качества медицинской помощи соответствуют информации по вопросам профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации, диспансерного наблюдения и

организации медицинской помощи пациентам при заболевании или состоянии (группе заболеваний или состояний).

В клинических рекомендациях представлены материалы, необходимые для применения клинических рекомендаций медицинскими работниками (шкалы оценки, вопросники, информация для пациента).

Задание 36.

Перечислите виды контроля в сфере здравоохранения.

Эталон ответа

Для сфере охраны здоровья установлены следующие виды государственного контроля (надзора):

- федеральный государственный контроль (надзор) качества и безопасности медицинской деятельности;
- федеральный государственный контроль (надзор) за обращением медицинских изделий;
- федеральный государственный контроль (надзор) в сфере обращения лекарственных средств;
- федеральный государственный контроль (надзор) в сфере обращения биомедицинских клеточных продуктов;
- федеральный государственный санитарно-эпидемиологический контроль (надзор);
- государственный контроль (надзор) за реализацией органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации полномочий в сфере охраны здоровья;
- государственный контроль (надзор) за реализацией органами местного самоуправления полномочий в сфере охраны здоровья;
- государственный контроль (надзор) за реализацией органами исполнительной власти субъектов РФ полномочий в сфере обращения лекарственных средств

Задание 37.

Что такое Клинические рекомендации. Какой орган уполномочен разрабатывать клинические рекомендации?

Эталон ответа:

Клинические рекомендации - документы, содержащие основанную на научных доказательствах структурированную информацию по вопросам профилактики, диагностики, лечения и реабилитации, в том числе: протоколы ведения (протоколы лечения) пациента, варианты медицинского вмешательства и описание последовательности действий медицинского работника с учетом течения заболевания, наличия осложнений и сопутствующих заболеваний, иных факторов, влияющих на результаты оказания медицинской помощи.

Клинические рекомендации разрабатываются медицинскими профессиональными некоммерческими организациями по отдельным заболеваниям или состояниям (группам заболеваний или состояний) с указанием медицинских услуг, предусмотренных номенклатурой медицинских услуг. Перечень заболеваний, состояний (групп заболеваний, состояний), по которым разрабатываются клинические рекомендации, формируется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти на основании установленных им критериев.

Клинические рекомендации подлежат рассмотрению научно-практическим советом, созданным Министерством здравоохранения РФ. По результатам рассмотрения научно-практический совет принимает решение об одобрении, отклонении или направлении клинических рекомендаций на доработку, после чего возвращает указанные клинические рекомендации в представившую их медицинскую профессиональную некоммерческую организацию с приложением соответствующего решения.

Задание 38.

Укажите различия в полномочиях консилиума и врачебной комиссии.

Эталон ответа:

Консилиум врачей - совещание нескольких врачей одной или нескольких специальностей, необходимое для установления состояния здоровья пациента, диагноза, определения прогноза и тактики медицинского обследования и лечения, целесообразности направления в специализированные отделения медицинской организации или другую медицинскую организацию и для решения иных вопросов в случаях, предусмотренных №323-ФЗ. Например, консилиумом врачей принимается решение о медицинском вмешательстве без согласия гражданина, одного из родителей или иного законного представителя:

- в отношении лиц, страдающих заболеваниями, представляющими опасность для окружающих;
- если медицинское вмешательство необходимо по экстренным показаниям для устранения угрозы жизни человека и если его состояние не позволяет выразить свою волю или отсутствуют законные представители;

Консилиум врачей созывается по инициативе лечащего врача в медицинской организации либо вне медицинской организации (включая дистанционный консилиум врачей). Решение консилиума врачей оформляется протоколом, подписывается участниками консилиума врачей и вносится в медицинскую документацию пациента.

В протоколе консилиума врачей указываются фамилии врачей, включенных в состав консилиума врачей, сведения о причинах проведения консилиума врачей, течении заболевания пациента, состоянии пациента на момент проведения консилиума врачей, включая интерпретацию клинических данных, лабораторных, инструментальных и иных методов исследования и решение консилиума врачей.

При наличии особого мнения участника консилиума врачей в протокол вносится соответствующая запись. Мнение участника дистанционного консилиума врачей с его слов вносится в протокол медицинским работником, находящимся рядом с пациентом

Врачебная комиссия состоит из врачей и возглавляется руководителем медицинской организации или одним из его заместителей. Решение врачебной комиссии оформляется протоколом и вносится в медицинскую документацию пациента. Врачебная комиссия создается в медицинской организации в целях совершенствования организации оказания медицинской помощи, принятия решений в наиболее сложных и конфликтных случаях по вопросам профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации, определения трудоспособности граждан и профессиональной пригодности некоторых категорий работников, осуществления оценки качества, обоснованности и эффективности лечебно-диагностических мероприятий, в том числе назначения лекарственных препаратов, обеспечения назначения и коррекции лечения в целях учета данных пациентов при обеспечении лекарственными препаратами, трансплантации (пересадки) органов и тканей человека, медицинской реабилитации, а также принятия решения по иным медицинским вопросам.

Задание 39.

Что устанавливают стандарты медицинской помощи.

Эталон ответа:

Медицинская помощь, за исключением медицинской помощи, оказываемой в рамках клинической апробации, организуется и оказывается в том числе, с учетом стандартов медицинской помощи, утверждаемых Минздравом России

Стандарт медицинской помощи разрабатывается на основе одобренных и утвержденных клинических рекомендаций, и включает в себя усредненные показатели частоты предоставления и кратности применения:

- медицинских услуг, включенных в номенклатуру медицинских услуг;

– зарегистрированных на территории РФ лекарственных препаратов (с указанием средних доз) в соответствии с инструкцией по применению лекарственного препарата; – медицинских изделий, имплантируемых в организм человека; – компонентов крови; – видов лечебного питания, включая специализированные продукты лечебного питания; – иного исходя из особенностей заболевания (состояния). Исходя из стандартов медицинской помощи и порядков оказания медицинской помощи устанавливается страховое обеспечение в соответствии с базовой программой обязательного медицинского страхования
Задание 40. Что понимается под термином «санаторно-курортное лечение»? <i>Эталон ответа:</i> Санаторно-курортное лечение включает медицинскую помощь, осуществляемую медицинскими организациями (санаторно-курортными организациями) в профилактических, лечебных и реабилитационных целях на основе использования природных лечебных ресурсов, в том числе в условиях пребывания в лечебно-оздоровительных местностях и на курортах. (Ч. 3 ст. 40 Федерального закона № 343-ФЗ)
Задание 41. Что понимается под термином «врачебная комиссия»? <i>Эталон ответа:</i> Врачебная комиссия - комиссия, состоящая из врачей, возглавляемая руководителем медицинской организации или одним из его заместителей, создаваемая в медицинской организации в целях совершенствования организации оказания медицинской помощи, принятия решений в наиболее сложных и конфликтных случаях по вопросам профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации, определения трудоспособности граждан и профессиональной пригодности некоторых категорий работников, осуществления оценки качества, обоснованности и эффективности лечебно-диагностических мероприятий, в том числе назначения лекарственных препаратов, обеспечения назначения и коррекции лечения в целях учета данных пациентов при обеспечении лекарственными препаратами, трансплантации (пересадки) органов и тканей человека, медицинской реабилитации, а также принятия решения по иным медицинским вопросам.
Задание 42. При каких условиях решение врачебной комиссии считается принятым? <i>Эталон ответа:</i> Решение врачебной комиссии (подкомиссии врачебной комиссии) считается принятым, если его поддержали две трети членов врачебной комиссии (подкомиссии). (П. 15 приказа Минздравсоцразвития России № 502н)
Задание 43. Возможно ли включить в состав одной врачебной комиссии в качестве секретаря или иных ее членов работников другой медицинской организации? <i>Эталон ответа:</i> Нет, в состав врачебной комиссии и ее подкомиссий включаются только врачи-специалисты из числа работников медицинской организации. В свою очередь, работник - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Как следствие, врачи-специалисты, не состоящие в трудовых отношениях с медицинской организацией, осуществляющей экспертизу временной нетрудоспособности, не могут быть включены в состав врачебной комиссии.
Задание 44.

Кто имеет право установить состав врачебной комиссии (ее подкомиссии)? <i>Эталон ответа:</i> Состав врачебной комиссии (ее подкомиссий) утверждается руководителем медицинской организации.
Задание 45. Какие установлены требования к председателю врачебной комиссии? <i>Эталон ответа:</i> Председателем врачебной комиссии назначается руководитель медицинской организации или заместитель руководителя (руководитель структурного подразделения) медицинской организации, в должностные обязанности которого входит решение вопросов, отнесенных к компетенции комиссии. (П. 9 приказа Минздравсоцразвития России № 502н)
Задание 46. Может ли входить в состав врачебной комиссии лицо со средним медицинским образованием или иное лицо, не являющееся врачом (бухгалтер, юрисконсульт и т.д.)? <i>Эталон ответа:</i> Нет, врачебная комиссия состоит из врачей (Ч. 1 ст. 48 Федерального закона № 323-ФЗ). В свою очередь, приказом Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 № 541н предусмотрено, что врач-специалист должен иметь <i>высшее профессиональное образование по специальности «лечебное дело», «педиатрия», «стоматология», «медицинская биофизика», «медицинская биохимия», «медицинская кибернетика»,</i> послевузовское и (или) дополнительное профессиональное образование по специальности в соответствии с Квалификационными требованиями к специалистам с высшим и послевузовским медицинским и фармацевтическим образованием в сфере здравоохранения.
Задание 47. Вопрос для собеседования. Укажите обязанности лечащего врача. <i>Эталон ответа:</i> Лечащий врач - врач, на которого возложены функции по организации и непосредственному оказанию пациенту медицинской помощи в период наблюдения за ним и его лечения. Назначается руководителем медицинской организации (подразделения медицинской организации) или выбирается пациентом с учетом согласия врача. Лечащий врач организует своевременное квалифицированное обследование и лечение пациента, предоставляет информацию о состоянии его здоровья, по требованию пациента или его законного представителя приглашает для консультаций врачей-специалистов, при необходимости созывает консилиум врачей. Рекомендации консультантов реализуются только по согласованию с лечащим врачом, за исключением случаев оказания экстренной медицинской помощи. Лечащий врач устанавливает диагноз, который является основанным на всестороннем обследовании пациента и составленным с использованием медицинских терминов медицинским заключением о заболевании (состоянии) пациента, в том числе явившемся причиной смерти пациента. Диагноз, как правило, включает в себя сведения об основном заболевании или о состоянии, сопутствующих заболеваниях или состояниях, а также об осложнениях, вызванных основным заболеванием и сопутствующим заболеванием. Лечащий врач, рекомендуя пациенту лекарственный препарат, медицинское изделие, специализированный продукт лечебного питания или заменитель грудного молока, обязан информировать пациента о возможности получения им соответствующих лекарственного препарата, медицинского изделия, специализированного продукта лечебного питания или заменителя грудного молока без взимания платы в соответствии с законодательством РФ

Задание 48. Вопрос для собеседования.

Что устанавливает программа гос. гарантий, а также тер. программа гос. гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи?

Эталон ответа:

В рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи устанавливаются:

- перечень видов (включая перечень видов высокотехнологичной медицинской помощи, который содержит в том числе методы лечения и источники финансового обеспечения высокотехнологичной медицинской помощи), форм и условий медицинской помощи, оказание которой осуществляется бесплатно;
- перечень заболеваний и состояний, оказание мед. помощи при которых осуществляется бесплатно;
- категории граждан, оказание мед. помощи которым осуществляется бесплатно;
- базовая программа обязательного медицинского страхования в соответствии с законодательством Российской Федерации об обязательном медицинском страховании;
- средние нормативы объема медицинской помощи, средние нормативы финансовых затрат на единицу объема медицинской помощи, средние подушевые нормативы финансирования, а также порядок и структура формирования тарифов на медицинскую помощь и способы ее оплаты;
- требования к территориальным программам государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в части определения порядка, условий предоставления и критериев доступности медицинской помощи.

Программа государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи формируется с учетом порядков оказания медицинской помощи, стандартов медицинской помощи, клинических рекомендаций, а также с учетом особенностей половозрастного состава населения, уровня и структуры заболеваемости населения Российской Федерации, основанных на данных медицинской статистики.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации утверждают территориальные программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи (далее тер. программа гос. гарантией), включающие в себя территориальные программы обязательного медицинского страхования, установленные в соответствии с законодательством Российской Федерации об обязательном медицинском страховании.

Тер. программа гос. гарантий могут содержать дополнительные виды и условия оказания медицинской помощи, а также дополнительные объемы медицинской помощи, в том числе предусматривающие возможность превышения усредненных показателей, установленных стандартами медицинской помощи.

Задание 49. Вопрос для собеседования.

Кто устанавливает порядок взаимодействия между врачебной комиссией и комиссией по внутреннему контролю качества и безопасности медицинской деятельности?

Эталон ответа:

Порядок взаимодействия между врачебной комиссией и комиссией по внутреннему контролю качества и безопасности медицинской деятельности устанавливает руководитель медицинской организации

Задание 50. Вопрос для собеседования.

Каким образом в медицинской организации достигается должный уровень стандартизации?

Эталон ответа:

Посредством разработки, утверждения и надлежащего применения стандартных операционных процедур (СОП).

Задание 51. Вопрос для собеседования.

Кем организуется и проводится в медицинской организации внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности? <i>Эталон ответа:</i> В зависимости от вида медицинской организации по решению руководителя медицинской организации внутренний контроль организуется и проводится Комиссией или Службой по внутреннему контролю, включающей работников медицинской организации, и (или) уполномоченным лицом по качеству и безопасности медицинской деятельности.
Задание 52. Укажите как подразделяется медицинская помощь по формам её оказания. <i>Эталон ответа:</i> По форме оказания медицинская помощь подразделяется на: ✓ экстренную - медицинская помощь, оказываемая при внезапных острых заболеваниях, состояниях, обострении хронических заболеваний, представляющих угрозу жизни пациента; ✓ неотложную - медицинская помощь, оказываемая при внезапных острых заболеваниях, состояниях, обострении хронических заболеваний без явных признаков угрозы жизни пациента; ✓ плановую - медицинская помощь, которая оказывается при проведении профилактических мероприятий, при заболеваниях и состояниях, не сопровождающихся угрозой жизни пациента, не требующих экстренной и неотложной медицинской помощи, и отсрочка оказания которой на определенное время не повлечет за собой ухудшение состояния пациента, угрозу его жизни и здоровью.
Задание 53. Укажите как подразделяется медицинская помощь по условиям её оказания. <i>Эталон ответа:</i> установлены следующие условия оказания медицинской помощи: – вне медицинской организации (по месту вызова бригады скорой, в том числе скорой специализированной, медицинской помощи, а также в транспортном средстве при медицинской эвакуации); – амбулаторно (в условиях, не предусматривающих круглосуточного медицинского наблюдения и лечения), в том числе на дому при вызове медицинского работника; – в дневном стационаре (в условиях, предусматривающих медицинское наблюдение и лечение в дневное время, но не требующих круглосуточного медицинского наблюдения и лечения); – стационарно (в условиях, обеспечивающих круглосуточное медицинское наблюдение и лечение).
Задание 54. Укажите как подразделяется медицинская помощь по видам её оказания. <i>Эталон ответа:</i> выделяют следующие виды медицинской помощи (при этом каждому конкретному виду может соответствовать своя форма и условия оказания медицинской помощи): – первичная медико-санитарная помощь; – специализированная, в том числе высокотехнологичная; – скорая, в том числе скорая специализированная; – паллиативная медицинская помощь.
Задание 55. Охарактеризуйте первичную медико-санитарную помощь. <i>Эталон ответа:</i> Первичная медико-санитарная помощь (ПМСП) является основой системы оказания медицинской помощи и включает в себя мероприятия по профилактике, диагностике, лечению заболеваний и состояний, медицинской реабилитации,

наблюдению за течением беременности, формированию здорового образа жизни и санитарно-гигиеническому просвещению населения.

ПМСП может оказываться в плановой и неотложной формах организациями государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения:

✓ как *амбулаторно*, в том числе: а) в медицинской организации, оказывающей ПМСП, или ее подразделении, б) по месту жительства (пребывания); в) по месту выезда мобильной медицинской бригады;

✓ так и в *условиях дневного стационара*, в том числе стационара на дому.

ПМСП включает следующие виды:

– первичная доврачебная медико-санитарная помощь - *оказывается фельдшерами, акушерами, другими медицинскими работниками со средним медицинским образованием* фельдшерских здравпунктов, фельдшерско-акушерских пунктов, врачебных амбулаторий, здравпунктов, поликлиник, поликлинических подразделений медицинских организаций, отделений (кабинетов) медицинской профилактики, центров здоровья;

– первичная врачебная медико-санитарная помощь *детям оказывается - врачами-педиатрами участковыми, врачами-педиатрами и врачами общей практики (семейными врачами), взрослым оказывается - врачами-терапевтами, врачами-терапевтами участковыми, врачами общей практики (семейными врачами) врачебных амбулаторий, здравпунктов, поликлиник, поликлинических подразделений медицинских организаций, кабинетов и центров (отделений) общей врачебной практики (семейной медицины), центров здоровья и отделений (кабинетов) медицинской профилактики;*

• первичная специализированная медико-санитарная помощь - *оказывается врачами-специалистами* разного профиля поликлиник, поликлинических подразделений медицинских организаций; *оказывается по направлению медицинских работников, оказывающих первичную доврачебную и первичную врачебную медико-санитарную помощь, а также при самостоятельном обращении пациента в медицинскую организацию.*

ПМСП в медицинских организациях может оказываться населению:

– в качестве бесплатной - в рамках Программы госгарантий бесплатного оказания гражданам РФ медицинской помощи за счет средств ОМС и средств соответствующих бюджетов;

– в качестве платной - за счет средств граждан и организаций

Задание 56.

Охарактеризуйте специализированную медицинскую помощь.

Эталон ответа:

Специализированная медицинская помощь (СМП) оказывается врачами-специалистами и включает в себя профилактику, диагностику и лечение заболеваний и состояний (в том числе в период беременности, родов и послеродовой период), требующих использования специальных методов и сложных медицинских технологий, а также медицинскую реабилитацию.

Высокотехнологичная медицинская помощь, являющаяся частью СМП, включает в себя применение новых сложных и (или) уникальных методов лечения, а также ресурсоемких методов лечения с научно доказанной эффективностью.

СМП оказывается в стационарных условиях и в условиях дневного стационара.

Медицинские показания для оказания СМП в стационарных условиях: наличие или подозрение на наличие у пациента заболевания и (или) состояния, требующего оказания СМП в экстренной или неотложной форме в целях диагностики и лечения; в плановой форме в целях профилактики, диагностики, лечения, реабилитации; представляющего угрозу жизни и здоровью окружающих (изоляция пациента, в том числе по эпидемическим показаниям);

- риск развития осложнений при проведении пациенту медицинских вмешательств, связанных с диагностикой и лечением;
- отсутствие возможности оказания СМП в условиях дневного стационара в связи с возрастом пациента (дети, престарелые граждане) и инвалидностью 1 группы.

Медицинскими показаниями для оказания СМП в условиях дневного стационара являются наличие или подозрение на наличие у пациента заболевания и (или) состояния, требующего оказания СМП (ВМП) в плановой форме в целях профилактики, диагностики, лечения, реабилитации.

СМП может оказываться в плановой экстренной или неотложной формах организациями государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения. Для получения СМП в экстренной или неотложной форме пациент самостоятельно обращается в медорганизацию или доставляется выездной бригадой скорой медицинской помощи. Для получения СМП в плановой форме выбор медорганизации осуществляется по направлению лечащего врача.

Задание 57.

Какие критерии доступности медицинской помощи устанавливаются в виде целевых значений Территориальной программой госгарантий бесплатной медицинской помощи на соответствующий год?

Эталон ответа:

Критериями доступности медицинской помощи являются:

- удовлетворенность населения доступностью медицинской помощи, в том числе городского и сельского населения (% от числа опрошенных);
- доля расходов на оказание медицинской помощи в условиях дневных стационаров в общих расходах на территориальную программу;
- доля расходов на оказание медицинской помощи в амбулаторных условиях в неотложной форме в общих расходах на территориальную программу;
- доля пациентов, получивших специализированную медицинскую помощь в стационарных условиях в медицинских организациях, подведомственных федеральным ОИВ, в общем числе пациентов, которым была оказана специализированная медицинская помощь в стационарных условиях в рамках территориальной программы ОМС;
- доля посещений выездной патронажной службой на дому для оказания паллиативной медицинской помощи детскому населению в общем количестве посещений по паллиативной медицинской помощи детскому населению;
- число пациентов, которым оказана паллиативная медицинская помощь по месту их фактического пребывания за пределами субъекта РФ, на территории которого указанные пациенты зарегистрированы по месту жительства;
- число пациентов, зарегистрированных на территории субъекта РФ по месту жительства, за оказание паллиативной медицинской помощи которым в медицинских организациях других субъектов РФ компенсированы затраты на основании межрегионального соглашения.

Задание 58.

Какие критерии качества медицинской помощи устанавливаются в виде целевых значений Территориальной программой госгарантий бесплатной медицинской помощи на соответствующий год?

Эталон ответа:

Критерии качества медицинской помощи терпрограммы госгарантий:

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

- доля впервые выявленных заболеваний при профилактических медицинских осмотрах несовершеннолетних в общем количестве впервые в жизни зарегистрированных заболеваний в течение года у несовершеннолетних;
- доля впервые выявленных онкологических заболеваний при профилактических медицинских осмотрах, в том числе в рамках диспансеризации, в общем количестве впервые в жизни зарегистрированных онкологических заболеваний в течение года;
- доля пациентов со злокачественными новообразованиями, взятых под диспансерное наблюдение, в общем количестве пациентов со злокачественными новообразованиями;
- доля пациентов с инфарктом миокарда, госпитализированных в первые 12 часов от начала заболевания, в общем количестве госпитализированных пациентов с инфарктом миокарда;
- доля пациентов с острым инфарктом миокарда, которым проведено стентирование коронарных артерий, в общем количестве пациентов с острым инфарктом миокарда, имеющих показания к его проведению;
- доля пациентов с острым и повторным инфарктом миокарда, которым выездной бригадой скорой медицинской помощи проведен тромболизис, в общем количестве пациентов с острым и повторным инфарктом миокарда, имеющих показания к его проведению, которым оказана медицинская помощь выездными бригадами скорой медицинской помощи;
- доля пациентов с острым инфарктом миокарда, которым проведена тромболитическая терапия, в общем количестве пациентов с острым инфарктом миокарда, имеющих показания к ее проведению;
- доля пациентов с острыми цереброваскулярными болезнями, госпитализированных в первые 6 часов от начала заболевания, в общем количестве госпитализированных в первичные сосудистые отделения или региональные сосудистые центры пациентов с острыми цереброваскулярными болезнями;
- доля пациентов с острым ишемическим инсультом, которым проведена тромболитическая терапия, в общем количестве пациентов с острым ишемическим инсультом, госпитализированных в первичные сосудистые отделения или региональные сосудистые центры в первые 6 ч от начала заболевания;
- доля пациентов с острым ишемическим инсультом, которым проведена тромболитическая терапия, в общем количестве пациентов с острым ишемическим инсультом, госпитализированных в первичные сосудистые отделения или региональные сосудистые центры;
- доля пациентов, получающих обезболивание в рамках оказания паллиативной медицинской помощи, в общем количестве пациентов, нуждающихся в обезболивании при оказании паллиативной медицинской помощи;
- количество обоснованных жалоб, в том числе на несоблюдение сроков ожидания оказания и на отказ в оказании медицинской помощи, предоставляемой в рамках территориальной программы.

Задание 59.

При каких условиях допускается обращение медицинских изделий?

Эталон ответа:

обращение медицинских изделий включает в себя технические испытания, токсикологические исследования, клинические испытания, экспертизу качества, эффективности и безопасности медицинских изделий, их государственную регистрацию, производство, изготовление, ввоз на территорию РФ, вывоз с территории РФ, подтверждение соответствия, хранение, транспортировку, реализацию, монтаж, наладку, применение, эксплуатацию, в том числе техническое обслуживание, предусмотренное

нормативной, технической и (или) эксплуатационной документацией производителя (изготовителя), а также ремонт, утилизацию или уничтожение.

Разрешается обращение медицинских изделий, прошедших государственную регистрацию в порядке, установленном Правительством РФ, и медицинских изделий, прошедших регистрацию в соответствии с международными договорами и актами, составляющими право Евразийского экономического союза.

Задание 60.

Дайте характеристику федеральному государственному контролю (надзору) качества и безопасности медицинской деятельности.

Эталон ответа:

Орган, уполномоченный на осуществление данного вида контроля: Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения.

Предмет контроля (надзора):

➤ соблюдение лицензионных требований к осуществлению медицинской деятельности.

➤ соблюдение медицинскими организациями (медицинскими работниками) обязательных требований в сфере охраны здоровья, требований к объектам, используемым при осуществлении деятельности в сфере охраны здоровья, в том числе:

- прав граждан в сфере охраны здоровья;
- порядков оказания медицинской помощи, положений об организации оказания медицинской помощи по видам медицинской помощи, правил проведения лабораторных, инструментальных, патологоанатомических и иных видов диагностических исследований, порядков проведения медицинских экспертиз, диспансеризации, диспансерного наблюдения, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований;
- порядка и условий предоставления платных медицинских услуг;
- ограничений, налагаемых на медицинских работников, руководителей медицинских организаций при осуществлении ими профессиональной деятельности;
- требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности;
- соответствия оказываемой медицинскими работниками медицинской помощи критериям оценки качества медицинской помощи;

Объекты государственного контроля (надзора):

а) деятельность медицинских организаций (медицинских работников);

б) результаты деятельности медицинских организаций (медицинских работников), в том числе деятельность по оказанию медицинской помощи, проведению медицинских экспертиз, диспансеризации, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований, к которым предъявляются обязательные требования;

в) объекты, используемые при осуществлении деятельности в сфере охраны здоровья, включая здания, помещения, сооружения и оборудование, к которым предъявляются обязательные требования.

Задание 61.

Дайте характеристику ведомственному контролю качества и безопасности медицинской деятельности.

Эталон ответа:

Ведомственный контроль качества и безопасности медицинской деятельности организуется и осуществляется федеральными ОИВ и ОИВ субъектов РФ в подведомственных им:

- органах;
- организациях, осуществляющих медицинскую деятельность.

Задачами ведомственного контроля являются:

- предупреждение, выявление и пресечение нарушений требований к обеспечению качества и безопасности медицинской деятельности, установленных законодательством РФ об охране здоровья граждан;
- принятие мер по пресечению и (или) устранению последствий и причин нарушений, выявленных в рамках государственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности;
- обеспечение качества медицинской помощи, оказываемой в медицинских организациях, подведомственных органам исполнительной власти;
- определение показателей качества деятельности подведомственных органов и организаций;
- создание системы оценки деятельности медицинских работников, участвующих в оказании медицинских услуг.

Ведомственный контроль включает проведение проверок:

- применения медицинскими организациями положений об организации оказания медицинской помощи по видам медицинской помощи, порядков оказания медицинской помощи, правил проведения лабораторных, инструментальных, патолого-анатомических и иных видов диагностических исследований, стандартов медицинской помощи;
- соблюдения медицинскими организациями безопасных условий труда, требований по безопасному применению и эксплуатации медицинских изделий;
- соблюдения медицинскими работниками, руководителями медицинских организаций ограничений, применяемых к ним при осуществлении профессиональной деятельности;
- соблюдения прав граждан в сфере охраны здоровья граждан, доступности для инвалидов объектов инфраструктуры и предоставляемых услуг в указанной сфере;
- соблюдения порядков проведения медицинских экспертиз, диспансеризации, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований;
- соблюдения требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности.

Ведомственный контроль осуществляется посредством плановых и внеплановых документарных и (или) выездных проверок, а также сбора и анализа показателей деятельности подведомственного органа и (или) организации, и предоставляемой ими статистической отчетности, в том числе характеризующей качество и безопасность медицинской деятельности.

Задание 62.

В консультативную поликлинику областной больницы (ОКП) обратился мужчина из села без предварительной консультации и обследования у районных врачей-специалистов.

1. Правильны ли его действия? Обоснуйте.
2. Расскажите о деятельности областной консультативной поликлиники. Задачи.
3. Назовите этапы оказания лечебно-профилактической помощи сельскому населению. Дайте краткую характеристику каждому из этапов (структура, основное учреждение, квалификация оказываемой медицинской помощи).

Эталон ответа:

1. Нет. Так как в областной консультативной поликлинике принимают больных после предварительной консультации и обследования у районных врачей-специалистов.

2. Областная консультативная поликлиника входит в состав областной больницы, относящейся к третьему этапу оказания лечебно-профилактической помощи сельскому населению.

Задачи ОКП:

обеспечение направленным из медицинских учреждений участкового или районного уровня больным специализированной квалифицированной консультативной помощи по установлению или уточнению диагноза;

предписание объёма и методов лечения, при необходимости стационарной помощи в отделениях областной больницы;

оценивает качество работы сельских врачей, районных городских и участковых больниц;

совместно с отделением экстренной и планово-консультативной помощи организует и проводит выездные консультации врачей-специалистов.

В областную консультативную поликлинику больных направляют, как правило, после предварительной консультации и обследования у районных врачей-специалистов. За помощью приезжают жители всех городов и районов области, что вызывает необходимость организации их размещения. Для этих целей создаётся пансионат или гостиница для пациентов. Для равномерного распределения потока больных ОКП регулярно сообщает о наличии свободных мест в пансионате, в отделениях больницы, согласовывает сроки поступления больных из учреждений сельской местности. На каждого больного ОКП даёт медицинское заключение, в котором указываются диагноз заболевания, проведённое лечение и дальнейшие рекомендации. Поликлиника систематически анализирует случаи расхождения диагнозов, ошибки, допущенные врачами медорганизаций районов при обследовании и лечении больных на местах

Задание 63.

Пенсионер, временно проживающий по улице Батурина в г. Ростове-на-Дону, постоянная прописка в г. Екатеринбурге, имеет полис ОМС, выданный в г. Екатеринбурге. При обращении в поликлинику по поводу обострения хронического заболевания пенсионеру предложили в регистратуре прием терапевта на платной основе, т.к. со слов регистратора иногородний полис недействителен.

- 1) Правомерно ли поступает поликлиника?
- 2) Куда обращаться при нарушении прав на оказание бесплатной медицинской помощи?
- 3) Какие нормативно-правовые документы регламентируют данную ситуацию.
- 4) Если пациент оплатил данную услугу, есть ли у него варианты возврата потраченных денежных средств.
- 5) В каком случае пациенту могут быть предложены платные услуги.

Эталон ответа:

- 1) Нет. Поскольку данные действия могут повлечь серьезные негативные последствия для здоровья пациента.
- 2) В СМО: телефон указан в полисе или в ТФОМС.
- 3) Закон «Об обязательном медицинском страховании», ППГ РФ и Ростовской области, а также Генеральное тарифное соглашение (ГТС) в системе ОМС Ростовской области.
- 4) Да. При обращении в страховую компанию при наличии чека денежные средства будут возмещены, а затем взысканы с поликлиники.
- 5) В случае если случай не является экстренным или неотложным и отсрочка в оказании помощи не повлечет значительного прогрессирования болезни.

Задание 64.

Гражданину, который в результате своего состояния был не способен выразить свою волю, при условии невозможность связаться с родственниками, без его согласия проведена диагностика и начато лечение.

- 1) Есть ли, в данном случае, нарушение «Основных принципов охраны здоровья в РФ» и каких.
- 2) Раскройте содержание положения пункта 1 части 9 статьи 20 ФЗ от 21.11.2011 N 323-ФЗ.
- 3) Если бы гражданин находился в сознании и отказался от проведения диагностики и лечения, какие действия следует предпринять.

4) В каком случае гражданину могут быть прекращены реанимационные мероприятия.

5) Когда реанимационные мероприятия не проводятся.

Эталон ответа:

1. Нарушения нет.

2. Медицинское вмешательство без согласия гражданина, одного из родителей или иного законного представителя допускается:

1) если медицинское вмешательство необходимо по экстренным показаниям для устранения угрозы жизни человека, и если его состояние не позволяет выразить свою волю или отсутствуют законные представители.

3. Предупредить о последствиях, получить (оформить) отказ от медицинского вмешательства.

4. Реанимационные мероприятия прекращаются в случае признания их абсолютно бесперспективными, а именно:

1) при констатации смерти человека на основании смерти головного мозга, в том числе на фоне неэффективного применения полного комплекса реанимационных мероприятий, направленных на поддержание жизни;

2) при неэффективности реанимационных мероприятий, направленных на восстановление жизненно важных функций, в течение тридцати минут;

5. Реанимационные мероприятия не проводятся:

1) при состоянии клинической смерти (остановке жизненно важных функций организма человека (кровообращения и дыхания) потенциально обратимого характера на фоне отсутствия признаков смерти мозга) на фоне прогрессирования достоверно установленных неизлечимых заболеваний или неизлечимых последствий острой травмы, несовместимых с жизнью;

2) при наличии признаков биологической смерти человека.

Задание 65.

В течение года в медицинской организации было проведено 33852 вневедомственных экспертиз качества медицинской помощи и 67704 ведомственных экспертиз. При этом выявлено 11984 дефектов оказания медицинской помощи, из них 353 повлекло ухудшение здоровья и 10663 увеличило стоимость лечения.

На основании представленных исходных данных рассчитать:
среднее число выявленных дефектов оказания медицинской помощи,
среднее число выявленных дефектов, повлекших ухудшение здоровья,
среднее число выявленных дефектов, повлекших увеличение стоимости лечения.

Проанализировать полученные данные.

Эталон ответа:

1. Среднее число выявленных дефектов оказания медицинской помощи (на 1 больного) =
число выявленных дефектов/общее число проведенных экспертиз
(ведомственных+вневедомственных)

$11984/101556=0,118$

2. Среднее число выявленных дефектов, повлекших ухудшение здоровья (на 1 больного) =
число выявленных дефектов, повлекших ухудшение здоровья/ общее число проведенных экспертиз (ведомственных + вневедомственных)

$353/101556=0,003$

3. Среднее число выявленных дефектов, повлекших увеличение стоимости лечения =
Среднее число выявленных дефектов, повлекших увеличение стоимости лечения / общее число проведенных экспертиз (ведомственных + вневедомственных)

$10663/101556=0,105$

Задания закрытого типа:

Задание 1. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Проект – это ... 1) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия 2) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией 3) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей 4) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели <i>Эталон ответа:</i> 2) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
Задание 2. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ... 1) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием 2) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению 3) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания 4) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления <i>Эталон ответа:</i> 3) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Окружение проекта – это ... 1) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта 2) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта 3) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей 4) местоположение реализации проекта и близлежащие районы <i>Эталон ответа:</i> 1) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
Задание 4. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Предметная область проекта – это ... 1) содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта 2) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения 3) направления и основные принципы осуществления проекта 4) территория реализации проекта

5) причина существования проекта Эталон ответа: 1) содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта
Задание 5. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Ключевое преимущество управления проектами 1) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления 2) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта 3) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта 4) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели Эталон ответа: 1) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
Задание 6. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Участники проекта – это ... 1) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта 2) конечные потребители результатов проекта 3) команда, управляющая проектом 4) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта Эталон ответа: 1) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
Задание 7. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Цель проекта – это ... 1) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения 2) направления и основные принципы осуществления проекта 3) получение прибыли 4) причина существования проекта Эталон ответа: 1) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
Задание 8. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Стратегия проекта – это ... 1) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения 2) направления и основные принципы осуществления проекта 3) получение прибыли 4) причина существования проекта Эталон ответа: 2) направления и основные принципы осуществления проекта
Задание 9. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ... 1) санкционирование начала проекта 2) утверждение сводного плана 3) окончание проектных работ 4) архивирование проектной документации и извлеченные уроки Эталон ответа: 1) санкционирование начала проекта
Задание 10. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Фаза проекта – это ... 1) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта 2) полный набор последовательных работ проекта 3) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации <i>Эталон ответа:</i> 1) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
Задание 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Веха проекта – это ... 1) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта 2) полный набор последовательных работ проекта 3) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации <i>Эталон ответа:</i> 3) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации
Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Календарный план проекта – это ... 1) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта 2) сетевая диаграмма 3) план по созданию календаря 4) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта <i>Эталон ответа:</i> 1) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ... 1) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта 2) направления и основные принципы осуществления проекта 3) дерево ресурсов проекта 4) организационная структура команды проекта <i>Эталон ответа:</i> 1) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
Задание 14. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Особенность социальных проектов... 1) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена 2) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы 3) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации 4) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей <i>Эталон ответа:</i> 1) Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
Задание 15. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Инновационные проекты отличаются ... 1) высокой степенью неопределенности и рисков

2) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства 3) необходимостью использовать функциональные организационные структуры 4) большим объемом проектной документации Эталон ответа: 1) высокой степенью неопределенности и рисков
Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Завершающая стадия планирования предметной области проекта 1) анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта 2) уточнение основных характеристик проекта 3) анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта 4) выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта 5) построение структурной декомпозиции предметной области проекта Эталон ответа: 5) построение структурной декомпозиции предметной области проекта
Задание 17. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ... 1) санкционирование начала проекта 2) утверждение сводного плана 3) осуществление проектных работ и достижение проектных целей 4) архивирование проектной документации и извлеченные уроки Эталон ответа: 3) осуществление проектных работ и достижение проектных целей
Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Основной результат стадии разработки проекта 1) сводный план осуществления проекта 2) концепция проекта 3) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта 4) инженерная проектная документация Эталон ответа: 1) сводный план осуществления проекта
Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Метод критического пути используется для ... 1) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта 2) планирования рисков проекта 3) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций 4) определения продолжительности выполнения отдельных работ Эталон ответа: 1) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ... 1) формирования концепции проекта 2) формирования сводного плана проекта 3) осуществления всех запланированных проектных работ 4) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта Эталон ответа: 4) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта
Задание 21. Инструкция: Выберите один правильный ответ. Формирование и внедрение портфеля приоритетных проектов (программ) в Правительстве Российской Федерации обеспечивает: 1) Проектный комитет 2) Федеральный проектный офис

3) Руководитель проекта 4) Ведомственный проектный офис <i>Эталон ответа: 2) Федеральный проектный офис</i>
Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ. К российским стандартам по управлению проектами можно отнести: 1) ГОСТ Р 54871-2011 2) ГОСТ Р ИСО 21500-2014 3) ГОСТ Р 53892-2010 4) ГОСТ Р 54870-2011 <i>Эталон ответа: 2) ГОСТ Р ИСО 21500-2014</i>
Задание 23. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. При составлении структурной декомпозиции работ (СДР) декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия: 1) понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения 2) могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы 3) команда проекта устала составлять СДР 4) СДР имеет более 5 уровней декомпозиции 5) Определена четкая последовательность работ <i>Эталон ответа: 1), 2)</i>
Задание 24. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Составляющие стадии реализации проекта... 1) организация и контроль выполнения проекта 2) анализ и регулирование выполнения проекта 3) ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком 4) документирование и анализ опыта выполнения данного проекта 5) формирование концепции проекта <i>Эталон ответа: 1), 2)</i>
Задание 25. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками: 1) Рисковое событие 2) Вероятность наступления рискованного события 3) Размер потерь в результате наступления рискованного события 4) Степень агрессивности внешней среды 5) Уровень инфляции 6) Конкурентная среда 7) Региональное законодательство <i>Эталон ответа: 1), 2), 3)</i>
Задание 26. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ... 1) контроль качества в проекте 2) формирование отчетов для оценки выполнения качества 3) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям 4) формирование списка отклонений 5) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте <i>Эталон ответа: 1), 2)</i>
Задание 27. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов. Задачи, которые включает Формирование концепции проекта 1) анализ проблемы и потребности в проекте

2) сбор исходных данных 3) определение целей и задач проекта 4) разработка концепции по отдельным функциям управления проекта 5) организация и контроль выполнения работ 6) утверждение окончательного бюджета проекта 7) подписание контрактов и контроль за их выполнением <i>Эталон ответа:</i> 1), 2), 3), 4)

Задания открытого типа:

Задания на дополнение

Задание 1. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования – это его ... <i>Эталон ответа:</i> миссия
Задание 2. Будущий владелец и пользователь результатов проекта – это: <i>Эталон ответа:</i> заказчик
Задание 3. Двумя инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта, являются структурная схема организации и ... <i>Эталон ответа:</i> матрица ответственности
Задание 4. Для общественно значимых проектов оценивается их _____ эффективность. <i>Эталон ответа:</i> социально-экономическая
Задание 5. Основной структурной единицей участников проекта является _____ проекта. <i>Эталон ответа:</i> команда
Задание 6. Офис, где размещается менеджер проекта, хранится основная документация, проводятся важные совещания, установлены средства связи, компьютерное оборудование, оргтехника, называется _____: <i>Эталон ответа:</i> головным
Задание 7. Сдачу объекта с полной его готовностью и с объявленной стоимостью проекта предусматривает система управления проектом _____: <i>Эталон ответа:</i> «под ключ»
Задание 8. Подробный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, их способы достижения и технико-экономические показатели предприятия, - это _____: <i>Эталон ответа:</i> бизнес-план
Задание 9. Процесс разработки тактических планов для оперативного управления работами проекта на уровне ответственных исполнителей – это _____ планирование. <i>Эталон ответа:</i> детальное
Задание 10. Существо предлагаемого проекта – это раздел бизнес-плана проекта, который описывает продукцию и _____ <i>Эталон ответа:</i> технологию

Контрольные вопросы с эталонами ответов

Задание 1. Что непосредственно включает в себя инициирование проекта? <i>Эталон ответа:</i> – принятие решения о начале проекта; – определение и назначение управляющего проектом; – принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта
Задание 2. Укажите последовательность процессов определения целей и задач проекта. <i>Эталон ответа:</i> 1) формулирование 2) структурирование 3) согласование 4) фиксация
Задание 3. Каким критериям должна соответствовать в проекте SMART-цель? <i>Эталон ответа:</i> 1) цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели 2) цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами 3) должна быть определена дата достижения цели
Задание 4. Приведите последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз) проекта. <i>Эталон ответа:</i> 1 Миссия 2 Стратегическая цель 3 Тактические цели 4 Оперативные задачи
Задание 5. Что включает анализ состояния и обеспечение качества в проекте? <i>Эталон ответа:</i> – процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям – формирование списка отклонений – определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте
Задание 6. Что включает Контроль и регулирование контрактов проекта <i>Эталон ответа:</i> – учет выполнения работ по контракту – представление отчетности о выполнении контрактов – разрешение споров и разногласий
Задание 7. Что включает Анализ деятельности и развитие команды проекта <i>Эталон ответа:</i> – формирование отчетов об исполнении работ проекта – регулирование оплаты, льгот и поощрений – реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта

Задание 8. Что включает Организация и подготовка контрактов в проекте? <i>Эталон ответа:</i> – распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами – проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков – заключение контрактов
Задание 9. Что включает Организация и контроль выполнения проекта? <i>Эталон ответа:</i> – организацию управления предметной областью проекта – контроль выполнения проекта по временным параметрам – совершенствование команды проекта
Задание 10. Что включает Организация и контроль выполнения проекта по стоимости? <i>Эталон ответа:</i> – распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте – учет фактических затрат в проекте – формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта
Задание 11. Что включает Анализ и регулирование изменений в проекте? <i>Эталон ответа:</i> – обзор и анализ динамики изменений в проекте – текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов – корректирующие действия
Задание 12. Укажите Последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта. <i>Эталон ответа:</i> 1 Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией 2 Анализ запросов на внесение изменений 3 Анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений 4 Информирование участников о внесенных изменениях
Задание 13. Приведите Последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта. <i>Эталон ответа:</i> 1 Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы 2 Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов 3 Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов 4 Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов
Задание 14. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?

<i>Эталон ответа:</i> Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования.
Задание 15. Чем Проект отличается от процессной деятельности? <i>Эталон ответа:</i> Тем, что <i>Процессы</i> однотипны и цикличны, <i>Проект</i> уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
Задание 16. Назовите причин внедрения проектного управления в деятельность органов власти и организаций. <i>Эталон ответа:</i> – Реализацию не самых приоритетных проектов, кризис идей – Нестабильность политического и экономического окружения – Неэффективное использование ресурсов (человеческих и материальных)
Задание 17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта? <i>Эталон ответа:</i> Жизненный цикл проекта
Задание 18. Приведите Последовательность действий по планированию стоимости проекта. <i>Эталон ответа:</i> 1 Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых) 2 Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости 3 Определение стоимости всего проекта 4 Составление, согласование и утверждение сметы проекта 5 Формирование, согласование и утверждение бюджета проект
Задание 19. Какие возможности для развития медицинской организации предоставляют проекты? <i>Эталон ответа:</i> – Возможность управлять прогнозами и бюджетами – Снижение и контролируемость рисков – Повышение конкурентоспособности – Повышение возврата капитала – Дополнительная прибыль – Улучшение управляемости организации – Достижение новых результатов, занятие новых ниш (как в государственном, так и частном рынке услуг)
Задание 20 Приведите документы, стандартизирующие методологию проектного управления. <i>Эталон ответа:</i> – ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» – ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» – ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» – ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту
Задание 21. Назовите ожидаемые результаты реализации федерального проекта «Бережливая поликлиника».

Эталон ответа:

- Сокращение времени ожидания приема врачей, избавление от очередей в поликлиниках.
- Оптимизация нагрузки врачей, уменьшение простоев и перегрузки медицинского оборудования.
- Сокращение времени получения результатов диагностических исследований за счет интеграции МИС и ЛИС.
- Сохранность и доступность результатов исследований за счет внедрения архивов медицинских изображений.
- Преимущество и эффективность лечения за счет использования сведений о пациенте из ЭМ.
- Оптимизация процесса выписывания рецептов и обеспечения пациентов лекарственными препаратами.
- Упорядочивание процесса перемещения пациента внутри медицинской организации за счет использования электронных очередей и направлений .
- Обеспечение дальнейшего анализа и обработки медицинских данных за счет использования стандартизированных электронных шаблонов и форм.
- Сокращение времени ввода, поиска и повторного использования информации.

Задание 22.

Какие проблемы медицинских организаций решаются с использованием бережливых технологий?

Эталон ответа:

- Совершенствование системы маршрутизации пациентов путем распределения, выравнивания потоков и сокращения времени протекания процессов (ВПП)
- Обеспечение равномерной загрузки врачей, медперсонала и регистратуры.
- Устранения всех видов потерь из потоков (ожидание, лишние отчеты, лишние хождения, брак и т.д.). Как результат, оптимальная и удобная внутренняя логистика посетителей.
- Заказ на простую и удобную информационную систему управления потоками пациентов (СУПП). Электронный документооборот, работа врачей поликлиники в Электронной медицинской карте.
- Удобная эргономика на рабочих местах персонала. Постоянный производственный контроль отклонений (план/факт). Быстрота реакции решения проблем пациентов.

Задание 23.

Приведите определение проектно-ориентированного управления.

Эталон ответа:

– профессиональная, творческая, управленческая деятельность, ориентированная на эффективное получение результатов путем успешного осуществления проектов, программ и портфелей проектов с применением принципов и методов проектного управления.

Задание 24.

Что отличает проект от непроекта?

Эталон ответа:

- Наличие конкретной цели
- Изменения
- Ограниченность по времени
- Ограниченность ресурсов
- Комплексность
- Уникальность

Задание 25.

Дайте характеристику офиса управления проектом (программой или портфелем проектов) <i>Эталон ответа:</i> – Оказание поддержки путем введения стандартов и инструктивных пособий для руководителей различных проектов и программ. – Сбор и обобщение информации о ходе управления проектами и подготовка отчетности для предоставления руководству и в вышестоящие инстанции – Обеспечивает связь проектов с направлением развития и общей стратегией компании. – Является частью организации, работающей над большим проектом, и предназначен для поддержки команды управления проектом или программой.
Задание 26. Приведите классификацию проектов по типу, виду, масштабу, длительности, сложности <i>Эталон ответа:</i> Тип проекта (сфера деятельности): технические; организационные; экономические; социальные Вид проекта (предметная область): инвестиционные; инновационные; научно-исследовательские; учебно-образовательные; смешанные; Масштаб проекта: мелкие; средние; крупные Длительность проекта: краткосрочные; среднесрочные; долгосрочные Сложность проекта: простые; сложные; очень сложные
Задание 27. Что определяет стратегия проекта? <i>Эталон ответа:</i> Стратегия проекта определяет: – основной способ достижения цели проекта, – ключевые этапы и вехи реализации проекта, – принципы организации и осуществления проекта.
Задание 28. Приведите традиционные критерии успешности проекта (выполнения проекта). <i>Эталон ответа:</i> – проект достиг намеченной цели – проект выполнен в срок – проект выполнен в рамках бюджета – качество обеспечено согласно спецификаций – работа принята Заказчиком.
Задание 29. Приведите традиционные Критерии успешности управления проектом – показатели качества и эффективности <u>управления</u> проектом. <i>Эталон ответа:</i> – соблюдение ограничений по срокам – соблюдение ограничений по стоимости – своевременность поставок – качество коммуникации – время реагирования на изменения
Задание 30. Для чего необходима ИСР (иерархическая структура работ) проекта. <i>Эталон ответа:</i> – Определение и структурирование комплекса работ – Обеспечение детального планирования и контроля – Проверка полноты списка целей

– Создание структуры отчетности – Распределение ответственности – Понимание задач исполнителями
Задание 31. Перечислите Функциональные области управления проектом. <i>Эталон ответа:</i> – Управление предметной областью – Управление проектом по временным параметрам – Управление стоимостью и финансированием – Управление качеством – Управление рисками и возможностями – Управление человеческими ресурсами – Управление коммуникациями – Управление закупками и контрактами – Управление безопасностью – Управление изменениями
Задание 32. Раскройте содержание функциональной области Управление временем проекта. <i>Эталон ответа:</i> Управление проектом по временным параметрам – раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для обеспечения своевременного выполнения работ проекта. Согласованная работа всех участников проекта организуется на основе календарных планов (графиков) или расписаний работ. Управление проектом по времени заключается в составлении календарных планов (расписаний работ), удовлетворяющих всем требованиям и ограничениям (сроки, возможность обеспечения ресурсами, приоритетность работ). Стадии процесса управления проектом по временным параметрам: 1) Инициация управления проектом по временным параметрам: разработка цели и стратегии управления проектом по временным параметрам; определение ограничений; разработка укрупненного календарного плана осуществления проекта. 2) Планирование проекта по временным параметрам: определение работ проекта посредством применения модели декомпозиции работ проекта; определение последовательности (логики) выполнения работ посредством применения сетевых графиков; определение (календарного графика) работ проекта; определение и анализ графиков потребности проекта в ресурсах. 3) Организация и контроль выполнения проекта по временным параметрам: организация контроля выполнения работ; учет выполненных работ проекта. 4) Анализ и регулирование проекта по временным параметрам: выявление и анализ отклонений от базового расписания выполнения работ; определение негативных факторов, влияющих на выполнение работ; определение необходимых корректирующих воздействий. 5) Закрытие управления проектом по временным параметрам: анализ результатов управления проектом по временным параметрам; ретроспективный анализ и извлеченные уроки.
Задание 33. Раскройте содержание функциональной области Управление стоимостью и финансированием проекта. <i>Эталон ответа:</i> Управление стоимостью и финансированием проекта – раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для наиболее эффективного выполнения проекта по стоимостным параметрам. Предусматривает планирование

ресурсов (их ограничение) и мониторинг расходования. Стоимость проекта определяют ресурсы, необходимые для осуществления проекта Управление финансированием – это ответственность за своевременное и рациональное предоставление необходимых средств для осуществления проекта. Стадии: 1) инициация управления проектом по стоимостным параметрам: выработка стратегии управления стоимостью и финансами проекта; проведение экономического анализа и обоснования проекта (проведение маркетинга, оценка стоимости и источников финансирования, прогноз выполнения); разработка укрупненного графика финансирования. 2) Планирование проекта по стоимостным параметрам: Планирование ресурсов и определение их количества; оценка стоимости проекта, формирование бюджета проекта; разработка <u>плана финансирования</u>, который должен соответствовать сформированному бюджету проекта 3) Организация и контроль выполнения проекта по стоимостным параметрам: учет фактических затрат в проекте; формирование отчетности. 4) Анализ состояния и регулирование проекта по стоимостным параметрам: определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям; анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета; Подготовка и анализ корректирующих воздействий. 5) Закрытие управления проектом по стоимостным параметрам: экономический анализ и оценка результатов проекта; подготовка исполнительной сметы и финансового отчета.	Задание 34. Раскройте содержание функциональной области Управление качеством в проекте. <i>Эталон ответа:</i> Качество проекта - это степень соответствия совокупности его характеристик требованиям проекта. Управление качеством осуществляется на протяжении всех фаз жизненного цикла проекта: Формирование общих требований и принципов обеспечения качества - Определение ограничений и допущений - Разработка стратегии управления качеством Стадии процесса управления качеством в проекте 1) Инициация управления качеством в проекте: Формирование общих требований и принципов обеспечения качества; Определение ограничений и допущений; Разработка стратегии управления качеством. 2) Планирование управления качеством в проекте: Уточнение целей и задач; Определение перечня и описание объектов качества в проекте; Определение критериев качества. 3) Организация управления и контроль качества в проекте: организация управления качеством; формирование отчета для оценки исполнения качества в проекте. 4) Анализ состояния и регулирование обеспечения качества в проекте: Анализ состояния и прогресса качества в проекте на протяжении его жизненного цикла; Анализ отклонений по качеству; Выявление факторов, оказавших негативное влияние на качество; Согласование корректирующих действий. 5) Закрытие управления качеством проекта: Разработка сводной оценки качества; Анализ опыта, извлеченные уроки. Задание 35. Раскройте содержание функциональной области Управление рисками и возможностями проекта. <i>эталон ответа:</i> Управление рисками в проекте – раздел управления проектами, включающий в себя задачи и процедуры для определения возможных рисков в проекте, а также
---	---

эффективных мер реагирования на них при осуществлении проекта. Риски и возможности проекта - возникновение непредвиденных ситуаций, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта. Риск проекта - это опасность воздействия негативных событий и их возможных последствий. Возможности в проекте рассматриваются как ожидаемые выгоды от позитивных случайных событий. Стадии процесса управления рисками проекта: 1) Инициация управления рисками проекта: Определение возможных рисков, источников рисков; Определение допустимой степени риска участников; Анализ альтернатив осуществления проекта. 2) Планирование мер реагирования на рискованные события: Уточнение потенциальных рисков, их источников; Качественный и количественный анализ рисков; Предотвращение или снижение ущерба от рискованных событий. 3) Организация и контроль мер реагирования на рискованные события: Организация управления рисками; Система контроля мер реагирования на рискованные события. 4) Анализ состояния и регулирование мер по снижению рисков: Анализ состояния управления рисками в проекте; Дополнение списка рисков. 5) Закрытие управления рисками в проекте: Подготовка сводного отчета по управлению рисками; Выводы (извлеченные уроки) на основе проведенного анализа. Разрабатывать мероприятия нужно в первую очередь для высоковероятных рисков с высокой степенью влияния на проект	Задание 36. Раскройте содержание функциональной области Управление человеческими ресурсами в проекте. <i>Эталон ответа:</i> Человеческие ресурсы проекта – персонал, исполнители работ проекта, которые оцениваются совокупностью профессиональных, деловых, личностных качеств. Задачи управления человеческими ресурсами: – определение состава команды проекта; – планирование и распределение работников по рабочим местам; – организация обучения и повышения квалификации; – определение ответственности; – предупреждение и разрешение возникающих конфликтов. Развитие персонала является основой деятельности каждого руководителя Стадии процесса управления человеческими ресурсами в проекте 1) Инициация управления человеческими ресурсами в проекте: Определение потребности в трудовых ресурсах, требований к персоналу; Определение основных функций и укрупненной структуры команды; Разработка стратегии управления персоналом. 2) Планирование персонала для проекта: Определение функциональных обязанностей участников проекта; Формирование организационной структуры проекта (OBS); Распределение ролей и ответственности участников проекта. 3) организация и контроль деятельности персонала в проекте: Организация работы команды проекта; Контроль деятельности персонала в проекте. 4) Анализ и регулирование деятельности персонала в проекте: Анализ результатов оценки деятельности команды проекта; Регулирование оплаты, льгот и поощрений; Регулирование конфликтов в команде проекта. 5) Закрытие управления персоналом в проекте: Общий анализ и оценка деятельности команды; Анализ извлеченных уроков.
Задание 37. Приведите примеры Ключевых рисков проектов в сфере здравоохранения. <i>Эталон ответа:</i>	

– Освоение средств программы не в полном объеме. – Задержка поставок медицинского оборудования. – Невыполнение подрядчиками работ по капитальному ремонту медицинских организаций. – Невыполнение установленных требований по финансированию в рамках программы мероприятий по развитию службы. – Невыполнение обязательств региона по софинансированию мероприятий программы. – Срыв сроков сдачи отчета по программе. – Несвоевременное внесение изменений в программу на уровне Минздрава России, ФФОМС, Администрации области и заключение трехстороннего соглашения. – Отклонение от программных мероприятий (приобретение оборудования, не согласованного с Минздравом России, ФФОМС).
Задание 38. Дайте характеристику методам идентификации рисков проекта. <i>Эталон ответа:</i> Методы идентификации рисков – Анализ других проектов (анализ архивных данных; анализ лучших практик; анализ причин изменений в других проектах. – Анализ текущего проекта (анализ ограничений и допущений; анализ сетевых графиков; анализ систематических ошибок). – Анализ возможных условий (экспертные методы; опросы; интервью).
Задание 39. Перечислите наиболее эффективные Формы коммуникаций с командой и исполнителями проекта. <i>Эталон ответа:</i> Периодичность коммуникаций с заинтересованными сторонами должна быть регламентирована. – совещания членов команды – ежедневно / еженедельно; – расширенное совещание команды – ежедневно / еженедельно / по мере необходимости; – локальные совещания менеджеров проекта, менеджеров с исполнителями - медицинскими организациями – ежедневно / еженедельно / по мере необходимости; – встречи на уровне высшего руководства – еженедельно / ежемесячно / по мере необходимости.
Задание 40. Раскройте содержание функциональной области Управление коммуникациями в проекте. <i>Эталон ответа:</i> Коммуникации проекта – это эффективный обмен информацией между участниками проекта. Управление коммуникациями – раздел управления проектами включающий задачи и процедуры, необходимые для обеспечения информационных потребностей участников проекта. Эффективные коммуникации обеспечивают взаимодействие сторон с помощью полезной, ясной и своевременной информации. Управление коммуникациями включает задачи и процедуры, необходимые для организации сбора и распределения достоверной информации, связанной с осуществлением проекта. Стадии процесса управления коммуникациями в проекте: 1) Инициация управления коммуникациями в проекте: Определение требований к коммуникациям; Выработка стратегии управления коммуникациями; Обоснование и выбор коммуникационных технологий для управления.

- 2) Планирование коммуникаций: Определение информационных потребностей всех участников проекта; Разработка информационных потоков в проекте; Анализ информации, подлежащей распространению.
- 3) Организация и контроль информационной поддержки в проекте: Организация управления коммуникациями в проекте; Информационная поддержка выполнения проекта; Контроль функционирования системы коммуникаций.
- 4) Анализ и регулирование коммуникаций при выполнении проекта: Анализ сбоев и нарушений; Определение корректирующих воздействий.
- 5) Закрытие управления коммуникациями в проекте: Сводный отчет об управлении коммуникациями проекта; Извлеченные уроки из опыта управления коммуникациями проекта.

Задание 41.

Раскройте содержание функциональной области Управление закупками и контрактами в проекте.

Эталон ответа:

Закупки в проекте, как правило, проводятся на основе предварительного отбора (тендеров, конкурсов и т.п.). Закупки осуществляются исходя из ограничений финансового и временного характера. Приобретение товаров и/или услуг должно соответствовать основным целям проекта. Управление закупками и договорами происходит в течение всего жизненного цикла проекта.

Стадии процесса управления закупками в проекте

1. Инициация управления закупками и контрактами в проекте (Построение дерева ресурсов на основе схемы декомпозиции работ, Определение возможных источников приобретения ресурсов, Определение ограничений).
2. Планирование работ по подготовке и исполнению контрактов (Уточнение потребности проекта в продуктах, Определение финансовых, технологических и других ограничений, Определение перечня контрактов в проекте).
3. Организация подготовки и контроль выполнения контрактов (Распределение функциональных обязанностей/ответственности, Подготовка и проведение конкурса, Заключение контрактов, Организация системы контроля, учета/ отчетности).
4. Анализ и регулирование исполнения контрактов (Выявление и анализ возможных отклонений от плана; Определение негативных факторов, влияющих на выполнение; Определение необходимых корректирующих воздействий).
5. Закрытие работ по управлению контрактами и поставками (Заключительный анализ и оценка эффективности обеспечения; Извлечение уроков и их документирование).

Задание 42.

Раскройте содержание функциональной области Управление безопасностью в проекте.

Эталон ответа:

Управление безопасностью - обеспечение максимального снижения вероятности нанесения ущерба здоровью людей: Снижение риска различных повреждений оборудования; Разработка стандартных операционных процедур (инструкции, порядки, регламенты), проведение тренингов для персонала.

В первую очередь при выполнении проекта должна быть обеспечена безопасность людей: членов команды проекта; конечных потребителей; всех физических и юридических стейкхолдеров.

Задание 43.

Раскройте содержание функциональной области Управление изменениями в проекте.

Эталон ответа:

Цель: Управление изменениями – обеспечить защиту проекта от возможного негативного влияния внешних и внутренних факторов. Предпочтителен упреждающий подход к управлению изменениями, который позволяет прогнозировать необходимость изменений.

Управление изменениями осуществляется на протяжении всего проекта. При выявлении изменений – обязательна разработка мероприятий по «выведению» проекта на заданную территорию. В случае наличия изменения – необходима проработка мероприятий по всем функциональным областям проекта

Стадии процесса управления изменениями в проекте:

1. Инициация управления изменениями в проекте (Определение целей и стратегии управления изменениями; Определение принципов интеграции управления изменениями; Рассмотрение и утверждение концепции).
2. Прогнозирование и планирование изменений (Выбор методов и средств прогнозирования и планирования изменений; Мониторинг внешней среды и тенденций изменений; Планирование возможных предупреждающих воздействий).
3. Организация и контроль изменений в проекте (Распределение ролей и ответственности персонала; Утверждение процедур осуществления изменений в проекте; Принятие решений и внесение изменений в проект).
4. Анализ и регулирование изменений (Определение и выбор необходимых корректирующих воздействий; Корректировка планов работ проекта с учетом внесенных изменений; Документирование внесенных изменений).
5. Закрытие управления изменениями в проекте (Заключительный отчет о фактических изменениях в проекте; Извлеченные уроки для будущих проектов).

Задание 44.

Как разрешаются проблемы в проекте?

Эталон ответа:

Разрешение проблем - умение специалиста по управлению проектами анализировать проблемные ситуации, разрабатывать и применять последовательные процедуры для выхода из них.

Стандартная последовательность разрешения проблемы в проекте: начальный анализ проблемы - анализ ситуации, определение целей - поиск возможных решений - принятие окончательного решения - реализация принятого решения

Методы решения проблем: методы творческого мышления (мозговой штурм, свободный поиск); фундаментальные методы (переход от общего к частному, разработка и оценка альтернативных вариантов, системный анализ, творческий подход, макетирование, стоимостный анализ, анализ общей выгоды и т.д.)

Задание 45.

Дайте представление о стадии проекта Планирование процессов управления проектом.

Эталон ответа:

Планирование – непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки.

ПЛАН включает Мероприятия, Процедуры, Сроки, Индикаторы, Ресурсы, Ожидаемые результаты.

Планирование определяет во времени всю деятельность по осуществлению проекта.

Процессы планирования осуществляются на протяжении всего жизненного цикла проекта по принципу «бегущей волны» (уточнение, детализация) - в соответствии с новой информацией.

Планирование осуществляется для:

- всего проекта и/или его отдельных фаз;
- уровней управления проектом (горизонтам планирования) - от стратегических до оперативных планов;
- функциональных областей управления;
- различных заинтересованных сторон

Ключевые результаты планирования проекта:

- структурная декомпозиция работ проекта;

- графики потребности проекта в ресурсах, бюджет проекта, план финансирования проекта;
 - календарные планы проекта;
 - планы управления всеми функциональными областями проекта
- Сводный план проекта используется далее в качестве базовой модели перечня действий

Задание 46.

Перечислите ключевые Элементы поведенческой компетентности проектного менеджера.

Эталон ответа:

Лидерство, Вовлечение и мотивация, Самоконтроль, Уверенность в себе, Разрядка, Открытость, Творчество, Ориентация на результат, Продуктивность, Согласование, Переговоры, Конфликты и кризисы, Надежность, Понимание ценностей, Этика.

Задание 47.

Охарактеризуйте руководство и лидерство как элементы поведенческой компетентности проектного менеджера.

Эталон ответа:

Лидерство – искусство воздействия на других для побуждения их к достижению определённых целей, которое заключается в ведении других за собой.

Руководство – умение ставить цели и мотивировать подчиненных к их достижению.

Лидерство необходимо на протяжении всего жизненного цикла проекта и становится особенно необходимым, когда проект сталкивается с трудностями. Неформальное лидерство – процесс влияния через способности или другие ресурсы (влияние исходит из признания другими личного лидера). Формальное лидерство (руководство) – влияние на людей с позиций властных полномочий, определяемых занимаемой должностью, официальным положением. Каждый руководитель проекта должен быть лидером, но не каждый лидер может быть руководителем проекта!

Руководитель проекта должен знать стили руководства и выбирать наиболее подходящий в данный момент.

Стиль руководства включает: модели поведения, методы общения, отношение к конфликтам; отношение к критике; способы контроля поведения членов команды; процессы принятия решений, объёмы и способы делегирования полномочий другим менеджерам команды.

Задание 48.

Как обеспечивается вовлеченность и мотивация персонала в проекте?

Эталон ответа:

Вовлеченность – глубоко заинтересованное личное отношение к проекту со стороны руководителя проекта, участников проекта и людей, связанных с проектом, а также умение эмоционально настроиться и проявлять инициативу для наилучшего выполнения своих функций в проекте.

Вовлеченность заставляет людей верить в проект и стремиться к тому, чтобы стать его частью. Необходимо показать замысел, важность и полезность проекта, мотивировать людей объединиться для достижения общей цели

Мотивация – умение руководителя создавать и использовать мотивацию участников в интересах проекта.

Система мотивации участников проекта включает:

- цели (к чему необходимо стимулировать участников проекта)
- охват (категория участников проекта, к которым она применяется)
- срок действия (весь проект или отдельные фазы)
- критерии оценки поведения сотрудников
- систему поощрений и взысканий
- календарный план мероприятий

– бюджет мотивации
Задание 49. Перечислите блоки критериев новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь. <i>Эталон ответа:</i> Выделяют девять блоков критериев: управление потоками пациентов; качество пространства; управление запасами; стандартизация процессов; качество медицинской помощи; доступность медицинской помощи; вовлеченность персонала в улучшения процессов; формирование системы управления; эффективность использования оборудования.
Задание 50. Опишите виды деятельности поликлиники по созданию новой модели в соответствии с федеральным проектом по ПМСП. <i>Эталон ответа:</i> Для создания и тиражирования новой модели поликлиника осуществляет следующую деятельность: – реализация проектов по улучшению в соответствии с методическими рекомендациями Минздрава России «Реализация проектов по улучшению с использованием методов бережливого производства в медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» – не менее одного проекта в течение каждого месяца календарного года (обязательная деятельность); – тиражирование лучших практик; – реализация предложений по улучшению, поступивших от работников поликлиники; – принятие управленческих решений, направленных на достижение целевых значений критериев новой модели; – обучение работников поликлиники по вопросам применения методов и инструментов бережливого производства в сфере охраны здоровья граждан; – регулярное проведение оценки достижения целевых значений критериев новой модели или соответствия им, анализ результатов оценки и принятие необходимых управленческих решений.
Задание 51. Укажите эффекты от применения проектного управления в деятельности органов государственной власти, в т.ч. в сфере здравоохранения. <i>Эталон ответа:</i> Проектный подход позволяет обеспечить концентрацию ресурсов на важнейших направлениях развития; повышение эффективности бюджетных расходов; своевременное реагирование на риски; увеличение степени адаптивности системы управления к внешним условиям; соблюдение пунктов общественного договора между населением и властью за счет контроля сроков и управления изменениями. Система проектного управления позволяет достичь: – максимальной четкости и прозрачности при исполнении проектов – фактически измеримых результатов, – персонализации ответственности, – мотивации наиболее эффективных участников, – привлечения специалистов высокого уровня сразу в нескольких проектах, – снижения неопределенности за счет управления рисками проектов. В итоге повышается управляемость через создание календарных планов работ, определение контрольных точек, оптимизации отчетности.
Задание 52. Какие проблемы, мешающие эффективной работе первичного звена здравоохранения, могут быть решены методами бережливого производства?

Эталон ответа:

- Неравномерная загрузка врачей и медицинского персонала
- Пересечение потоков больных и здоровых пациентов, платных и бесплатных услуг
- Потери времени персонала на поиск приспособлений. Рабочие места не стандартизированы. Много времени врача тратится на работу с бумагами
- Лишние походы пациентов и лишние движения медперсонала.
- Очередь пациентов перед регистратурой.

Задание 53.

Назовите и охарактеризуйте современные концепции управления проектами.

Эталон ответа:

- 1) классическое проектное управление
- 2) agile-методы управления проектами: гибкая методология разработки - серия подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование интерактивной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Суть: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану». Предусматривает ориентацию на постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды и учитывать обратную связь от заказчиков и пользователей.
- 3) SCRUM (подход структуры) – подход гибкого проектного управления. Основан на эмпирическом методе и предназначен для разработки продуктов высокой ценности в запутанной среде. Над каждым проектом работает универсальная команда специалистов, к которой присоединяется два человека: владелец продукта соединяет команду с заказчиком и следит за развитием проекта; scrum-мастер помогает первому организовать бизнес-процесс: проводит общие собрания, решает бытовые проблемы, мотивирует команду и следит за соблюдением scrum-подхода.
- 4) 6-сигм: метод управления процессами, основанный на проведении статистической оценки фактов и данных, поиске и разработке мероприятий по повышению уровня результатов проекта. Концепция использует методы управления качеством, в том числе, статистические, требует использования измеримых целей и результатов, а также предполагает создание специальных рабочих групп в организациях, осуществляющих проекты по устранению проблем и совершенствованию процессов. Основные принципы: искренний интерес к клиенту; управление на основе данных и фактов; ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса; проактивное (упреждающее) управление; взаимодействие без границ (прозрачность внутрикорпоративных барьеров); стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам.
- 5) Lean
- 6) Kanban: «ПОДХОД БАЛАНСА» метод управления проектами, реализующий принцип «точно в срок» и способствующий равномерному распределению нагрузки между работниками. При этом подходе весь процесс разработки прозрачен для всех членов команды. Задачи по мере поступления заносятся в отдельный список, откуда каждый разработчик может извлечь требуемую задачу. Задача – сбалансировать разных специалистов внутри команды и избежать ситуации, когда одни работают сутками, а другие жалуются на отсутствие новых задач. Вся команда едина – в kanban нет ролей владельца продукта и scrum-мастера. Бизнес-процесс делится не на универсальные спринты, а на стадии выполнения конкретных задач: «ПЛАНИРУЕТСЯ», «РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ», «ТЕСТИРУЕТСЯ», «ЗАВЕРШЕНО» И ДР

Задание 54.

Приведите состав участников проекта, раскройте их роль в реализации проекта.

Эталон ответа:

Ключевые – заказчик (лицо, в интересах которого выполняется проект, будущий владелец продукта проекта, определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование); Исполнитель (подрядчик, контрактор) (лицо, осуществляющее проект (или отдельные фазы его жизненного цикла) для Заказчика); Куратор (спонсор) (обеспечивает ресурсы для осуществления проекта, высшее должностное лицо организации, которое может принять любое решение по проекту); Руководитель проекта (физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта, отвечает за выполнение и достижение целей проекта); Команда проекта; Команда управления проектом.

Возможные – Инициатор; Инвестор; Проектировщик; Поставщики; Лицензоры; Органы власти; Владелец земельного участка; Производитель конечной продукции проекта; Потребители конечной продукции; Общество.

Задание 55.

Раскройте содержание элементов поведенческой компетентности менеджера проекта Ориентированность на результат и Эффективность.

Эталон ответа:

Ориентированность на результат - умение специалиста по управлению проектами настроить себя и команду проекта к достижению наилучших результатов, соответствующих требованиям (ожиданиям) ключевых участников проекта.

Руководитель проекта должен находить оптимальные условия для достижения результатов проекта. Для этого необходимо определить различные группы результатов, в которых заинтересованы различные участники проекта (ключевые результаты проекта, результаты для клиента, результаты для общества, результаты для других заинтересованных сторон). Руководитель проекта должен стремиться к тому, чтобы результаты проекта удовлетворили все заинтересованные стороны.

Эффективность - способность оптимально использовать временные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы для достижения конечного результата проекта и удовлетворения ожиданий всех заинтересованных сторон проекта. Эффективность предусматривает способность добиваться результатов при наименьших затратах ресурсов. основополагающей компетентностью для руководителя проекта является личная эффективность.

Задание 56.

Назовите основные модули формирования системы проектного управления.

Эталон ответа:

- Паспортизация проектов
- Управление портфелем проектов
- Управление программами проектов
- Управление совещаниями
- Управление поручениями
- Управление сроками
- Управление показателями
- Управление персоналом
- Управление бюджетом
- Управление рисками и проблемами проекта
- Сбор отчетности по проектам
- Аналитика и мониторинг
- Управление изменениями
- Архив проекта

Задание 57. Опишите алгоритм (стадии) управления проектом. <i>Эталон ответа:</i> 1) определить какие мероприятия относятся к проектам: для реализации мероприятий в формате проектной деятельности они должны удовлетворять критериям и факторам отнесения к Проекту; 2) определить цели и результаты проекта – инициация; 3) сформировать команду проекта - закрепить проектные роли и распределить ответственность между участниками команды проекта, наладить кросс-функциональное взаимодействие; 4) спланировать проект - определить основные вехи проекта (контрольные события), детально спланировать мероприятия, направленные на достижение таких событий. Определить необходимый бюджет, ресурсы, предусмотреть возможные риски; 5) организовать исполнение мероприятий проекта - исполнение и контроль, обеспечить верхнеуровневый контроль по вехам (контрольным событиям), и оперативный - по мероприятиям проекта; 6) принять выполненные работы – закрытие: достигнутые результаты сравниваются с запланированными критерии успеха.
Задание 58. Охарактеризуйте ключевые организационные структуры проектной деятельности в субъекте Российской Федерации. <i>Эталон ответа:</i> Совет (Проектный комитет), председатель – Губернатор, полномочия: Принятие решений по развитию проектной деятельности; Принятие решений об открытии стратегических проектов; Назначение лиц на ключевые проектные роли; Утверждение организационно-ролевой структуры; Контроль реализации проектов, рассмотрение проблемных вопросов по проектам. Региональный проектный офис (департамент проектного управления ПК) – функции: Нормативное и методическое обеспечение; Организация системы развития проектных компетенций, проектной мотивации; Обучение команд проектов и развитие проектной культуры; Методическая поддержка при формировании проектной документации; Консультирование и поддержка команд проектов; Обеспечение деятельности информационной системы управления проектами, мониторинг проектов. Структура проектного офиса: отдел аналитики и проектного управления; отдел сопровождения проектов
Задание 59. Перечислите и охарактеризуйте ключевые проектные роли команды проекта. <i>Эталон ответа:</i> Заказчик проекта – определение параметров проекта, верхнеуровневый контроль проекта. Куратор проекта – обеспечение проекта ресурсами, контроль реализации проекта; решение вопросов за рамками полномочий руководителя проекта; Руководитель проекта – оперативное управление проектом, обеспечение разработки и реализации проектных документов, ответственность за достижение результатов проекта, обеспечение эффективного взаимодействия участников команды проекта; Администратор проекта – обеспечение процесса планирования проекта, подготовка отчетности, согласования и изменения проектной документации, оказание административной поддержки руководителю проекта; Исполнители проекта – разработка и реализация мероприятий проекта.
Задание 60. К какому виду проектов вы бы отнесли: 1) проект перестройки системы непрерывного медицинского образования в России;

2) запуск международного проекта по разработке и производству инновационных фармацевтических препаратов для онкологии; 3) проект строительства федерального медицинского клинического кластера для развития медицинского туризма; 4) постройку фельдшерско-акушерского пункта. <i>Эталон ответа:</i> 1) система, мегапроект, комплексно сложный, отечественный (государственный), образовательный, необходимость структурно-функциональных преобразований; 2) программа, мега проект, комплексно сложный, бездефектный, инновационный, инвестиционный, открывшиеся возможности; 3) система, мегапроект, комплексно сложный, стандартный, отечественный (государственный); 4) проект, малый, простой, краткосрочный, стандартный, инвестиционный.
Задание 61. Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20. Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана? <i>Эталон ответа:</i> В соответствии с традиционным подходом отклонение по затратам составляет $25 - 22 = 3$ единицы, т.е. наблюдается экономия. В соответствии с методом освоенного объема реальное отклонение по затратам составляет $20 - 22 = -2$ единицы, т.е. имеет место перерасход денежных средств. При этом отклонение от графика расхода денежных средств составляет $25 - 20 = 5$ единиц, что говорит об отставании реального хода выполнения проекта от запланированного на 20%.
Задание 62. В рамках программы поддержки отечественного производства медицинской техники ОАО «СНТК им. Фрунзе» планировало произвести 50 магниторезонансных томографов стоимостью 20 млн долл. В результате было произведено 45 магниторезонансных томографов стоимостью 17 млн долл. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема. Сделайте выводы о соблюдении сроков проекта. <i>Эталон ответа:</i> 1) Согласно условию, $K_{пл} = 50$, $Ц_{пл} = 20$, $K_{ф} = 45$, $Ц_{ф} = 18$ 2) Определяем плановый объем $= 50 \times 20 = 1000$ 3) Определяем освоенный объем $= 45 \times 20 = 900$ 4) Определяем фактическую стоимость $= 45 \times 18 = 765$ 5) Определяем отклонение по стоимости $= 900 - 765 = 135$ 6) Определяем отклонение по срокам $= 900 - 1000 = -100$ 7) Определяем индекс выполнения стоимости $= 900 / 765 = 1,18$. 8) Определяем индекс отклонения сроков $= 900 / 1000 = 0,9$. 9) Отклонение по стоимости >0, индекс выполнения стоимости > 1, следовательно, расходы проекта меньше запланированных. 10) Отклонение по срокам <0, индекс отклонения сроков <1, следовательно, выполненный объем работ меньше запланированного.
Задание 63. В поликлинике запущен проект по модернизации программного обеспечения. Ответственным за его реализацию был назначен заместитель начальника планово-финансового отдела. Существует ли необходимость в формировании команды проекта?

(Ответ обосновать).

Эталон ответа:

Необходимость команды проекта очевидна и обусловлена следующими обстоятельствами:

- Модернизация программного обеспечения предполагает наличие специальных знаний и охватывает разные направления деятельности организации, и один человек не в состоянии осуществлять такой проект самостоятельно – нужны помощники, профильные специалисты. В данном случае ответственным назначен заместитель начальника планово-финансового отдела, а потребуются знания в области программирования.
- Для обеспечения успеха проекта необходимо наличие консолидированной ответственности за него, что и позволяет осуществить команда.
- Работа в проекте требует эффективных и значимых результатов, что обеспечивается так называемым синергетическим эффектом команды. Команда позволяет обеспечить приток новых идей в проект, один человек этого сделать не в силах.

Задание 64.

Необходимо провести анализ рисков в интересах участников проекта. Составьте последовательность экспертной оценки из следующих действий:

- а) сравнение интегрального уровня риска, полученного в результате экспертного опроса, и предельного уровня для данного вида риска;
- б) определение предельного (приемлемого для организации, реализующей проект) уровня по каждому виду риска;
- в) определение интегрального уровня по каждому виду риска;
- г) принятие решения о приемлемости риска для разработчика проекта;
- д) оценка риска экспертами с точки зрения вероятности наступления рискового события и опасности данного риска для успешного завершения проекта;
- е) в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов риска ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на минимизацию влияния выявленных рисков на реализацию проекта, и проводится повторный анализ риска.

Эталон ответа:

1 действие	2 действие	3 действие	4 действие	5 действие	6 действие
Д)	В)	Б)	А)	Г)	Е)

Задание 65.

Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

- а) документирование достижения;
- б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;
- в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;
- г) переместить оборудование и материалы;
- д) расформировать команду проекта;
- е) протестировать результаты проекта;
- ж) передать заказчику по акту результаты проекта;
- з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;
- и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
- к) освободить производственные мощности;
- л) объявить об окончании проекта;
- м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Эталон ответа:

Последовательность выполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Номер действия	А)	Е)	И)	Б)	В)	Ж)	З)	Г)	К)	М)	Д)	Л)

ПК-14

Задания закрытого типа: ВСЕГО 25 заданий.

Задание 1. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ЛИНЕЙНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ МЕДИЦИНСКОЙ

ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ ДЛЯ

- А) определения отношений подчиненности
- б) согласования действий
- в) осуществления руководства подразделениями
- г) контроля исполнения принимаемых управленческих решений
- д) все перечисленное верно

Эталон ответа: определения отношений подчиненности

Задание 2. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ ДЛЯ

- А) согласования действий
- б) определения отношений подчиненности
- в) осуществления руководства подразделениями
- г) контроля исполнения принимаемых управленческих решений
- д) все перечисленное верно

Эталон ответа: согласования действий

Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

К АДМИНИСТРАТИВНЫМ МЕТОДАМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ

- А) дисциплинарные меры
- Б) премирование персонала
- В) участие работников в управлении организацией
- Г) формирование трудовых коллективов с учетом личностных особенностей
- Д) пропаганда и агитация

Эталон ответа: дисциплинарные меры

Задание 4. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ЛОГИЧЕСКОЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЕ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НАЗЫВАЕТСЯ

- А) организационной структурой
- Б) нормой управляемости
- В) функцией управления
- Г) системой управления
- Д) иерархией управления

Эталон ответа: организационной структурой

Задание 5. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ - ЭТО

- А) способы воздействия субъекта на объект управления
- Б) закономерности управления

- В) основные правила управления
- Г) управленческие постулаты
- Д) формы работы менеджеров

Эталон ответа: способы воздействия субъекта на объект управления

Задание 6. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ДИСЦИПЛИНЕ, ЧЕТКОЙ СУБОРДИНАЦИИ И СТРОГОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ ФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- А) административные
- Б) законодательные
- В) социально-психологические
- Г) экономические
- Д) организационные

Эталон ответа: административные

Задание 7. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПОСТРОЕННАЯ НА ОСНОВЕ ПРЯМОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ОТ ВЫСШЕГО ЗВЕНА К НИЗШЕМУ, НАЗЫВАЕТСЯ

- А) линейной
- Б) директивной
- В) функциональной
- Г) матричной
- Д) дивизиональной

Эталон ответа: линейной

Задание 8. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ОРГАНИЗАЦИЯ – ЭТО

- А) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей)
- Б) группа людей, работающих в одном учреждении, объединенных общим начальством
- В) учреждение, предприятие, кооператив, имеющие статус юридического лица
- Г) трудовой коллектив любой организационно-правовой формы
- Д) юридическое лицо любой формы собственности и организационно-правовой форм

Эталон ответа: группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей)

Задание 9. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ОСНОВНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ ЯВЛЯЕТСЯ

- А) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- Б) обмен ресурсами с внешней средой
- В) сильное лидерство
- Г) правильный подбор персонала
- Д) готовность пересмотреть свою миссию

Эталон ответа: способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения

Задание 10. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ОСНОВНЫМИ ПОЗИТИВНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ВСЕ, КРОМЕ

- А) оптимальный вариант принятия решения

- Б) своевременность поступления информации
- В) быстрота обработки данных
- Г) применение единого алгоритма
- Д) обеспечение контроля за выполнением решения

Эталон ответа: оптимальный вариант принятия решения

Задание 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ПОДХОД, ОСНОВАННЫЙ НА ПРЕДСТАВЛЕНИИ УПРАВЛЕНИЯ КАК НЕПРЕРЫВНОЙ СЕРИИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ, НАЗЫВАЕТСЯ

- А) процессным
- Б) системным
- В) ситуационным
- Г) административным

Эталон ответа: процессным

Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ПРЕИМУЩЕСТВАМИ (ДОСТОИНСТВАМИ) БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ЯВЛЯЮТСЯ

- А) предсказуемость, производительность, универсальность
- Б) формализм, строгая иерархия, волокита
- В) некомпетентность, контроль, принуждение
- Г) власть, главенство должности, жесткость

Эталон ответа: предсказуемость, производительность, универсальность

Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ПРОГРАММИРУЕМЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ

- А) имеют алгоритм принятия
- Б) носят творческий характер
- В) принимаются с помощью интуиции
- Г) составляют основу работы руководителя

Эталон ответа: имеют алгоритм принятия

Задание 14. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ПРОЦЕСС ВЫБОРА УПРАВЛЯЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ИЗ МНОЖЕСТВА ДОПУСТИМЫХ ПРИ ДАННОМ СОСТОЯНИИ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАЗЫВАЕТСЯ

- А) принятие решения
- Б) альтернативное управление
- В) ситуационное управление
- Г) управленческий цикл
- Д) оперативное управление

Эталон ответа: принятие решения

Задание 15. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ПОЛНОМОЧИЙ НИЖЕСТОЯЩИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ – ЭТО

- А) делегирование полномочий
- Б) сужение полномочий
- В) снятие полномочий

- Г) распределение полномочий
- Д) создание новых рабочих мест

Эталон ответа: делегирование полномочий

Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
СОВОКУПНОСТЬ ЗВЕНЬЕВ УПРАВЛЕНИЯ, ОБЛАДАЮЩИХ ПРИМЕРНО ОДИНАКОВЫМ СТАТУСОМ В ИЕРАРХИИ ВЛАСТИ И ПОЛНОМОЧИЯМИ, ЯВЛЯЕТСЯ

- А) уровнем управления
- Б) линейным звеном управления
- В) функциональным звеном управления
- Г) вертикальной связью управления
- Д) горизонтальной связью управления

Эталон ответа: уровнем управления

Задание 17. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ВЛАСТЬ - ЭТО

- А) способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации
- Б) право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности
- В) социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера
- Г) организация управления со всеми атрибутами ее проявления - полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности
- Д) соответствие и сочетание потребности в управлении и возможности его осуществления

Эталон ответа: способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации

Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ДИСТАНЦИРОВАНИЕ КАК ФОРМА РАЗРЕШЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ ОСНОВАНА НА

- А) исключении возможности взаимодействия конфликтующих сторон
- Б) разъяснении, устранении причин конфликта
- В) переводе конфликта в стадию переговоров
- Г) изменении внутренней организационной структуры

Эталон ответа: исключении возможности взаимодействия конфликтующих сторон

Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
ТРУДНОРАЗРЕШИМОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ, ВОЗНИКАЮЩЕЕ В КОЛЛЕКТИВЕ В ПРОЦЕССЕ СОВМЕСТНОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАЗЫВАЕТСЯ

- А) **конфликтом**
- Б) стилем руководства
- В) деловым взаимодействием
- Г) неформальными отношениями
- Д) формальными отношениями

Эталон ответа: конфликтом

Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО

- А) особенность взаимодействия руководителя с коллективом организации
- Б) ориентированная на потребителя и прибыль «философия» организации
- В) способ формирования организационной структуры как единого целого
- Г) особенность структуры управления, сложившейся в организации

Эталон ответа: особенность взаимодействия руководителя с коллективом организации

Задание 21. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ОПТИМАЛЬНЫМ СПОСОБОМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ЯВЛЯЕТСЯ

- А) предотвращение конфликта
- Б) избежание конфликта
- В) компромисс
- Г) обострение конфликта

Эталон ответа: предотвращение конфликта

Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- А) дистанцирование, уклонение, компромисс, сотрудничество, подавление
- Б) игнорирование, уклонение, компромисс, сотрудничество, подавление
- В) игнорирование, уклонение, компромисс, сотрудничество, приспособление
- Г) приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество, подавление

Эталон ответа: дистанцирование, уклонение, компромисс, сотрудничество, подавление

Задание 23. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ (КОМАНДНЫЕ) МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НАПРАВЛЕННЫ НА

- А) решение конкретных ситуаций, не предусмотренных регламентационными актами
- Б) информационную и методическую помощь подчиненным для обеспечения успешного выполнения работы
- В) установление параметров, определяющих границы какой-либо деятельности по верхнему и нижнему пределам
- Г) установление ответственности подчиненных и ее практической реализации\
- Д) все перечисленное

Эталон ответа: решение конкретных ситуаций, не предусмотренных регламентационными актами

Задание 24. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

СТИЛЕМ РУКОВОДСТВА НАЗЫВАЮТ

- А) обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей
- Б) определенные виды поведения руководителя в отношении подчиненных
- В) высказывания руководителя относительно методов управления
- Г) нормы и правила поведения руководителя в различных ситуациях
- Д) отношение руководителя к исполнению своих обязанностей

Эталон ответа: обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей

Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

ОСНОВНЫМ ОТЛИЧИЕМ КОМАНДЫ ОТ ОБЫЧНОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ЯВЛЯЕТСЯ

- А) наличие синергетического эффекта
- Б) наличие лидера
- В) размер
- Г) групповое единомыслие
- наличие ролевой структуры

Эталон ответа: наличие синергетического эффекта

Задания открытого типа: ВСЕГО 75 заданий.

Ситуационные задачи: ВСЕГО 3 задания.

Ситуационная задача 1.

На территории будут проживать 490 000 населения. Норматив посещения к врачу-педиатру 3,2 посещения в год, к врачу-терапевту 2,5 посещения в год, к акушеру-гинекологу 0,7 посещений в год. После проведения переписи численности детского населения составила 196 000 детей. Число женщин фертильного возраста 165 000 человек. Число рабочих дней в году - 250.

Уровень госпитализации детского населения 44%, взрослого 39,5%, женского 20%. Среднее число дней пребывания на терапевтической койке 18,4 дня, на педиатрической 12,6 дней, на акушерско-гинекологической 10 дней. Среднее число работы койки в год: педиатрической 320 дней, терапевтической 340 дней, акушерско-гинекологической 300 дней.

Используя нормативный и аналитический методы рассчитайте:

1. Потребность в амбулаторно-поликлинической помощи для детского населения:

- а. число участковых врачей-педиатров;
- б. число участков, отделений;
- в. число участковых педиатрических медицинских сестер.

2. Потребность в амбулаторно-поликлинической помощи для взрослого населения:

- а. число участковых врачей;
- б. число участков, отделений;
- в. число участковых медсестер.

Эталон ответа: 1. Аналитический метод:

Необходимое число врачей: $\Phi_{\text{п}} = [(5 \times 2) + (2 \times 4)] \times 250 = 4500$

$V_{\text{п}} = 3,2 \times 490000 / 4500 = 348,44$ ставки врача-педиатра.

Число участков: 1 врач = 1 участок, следовательно, 348 педиатрических участков.

Число отделений: 1 отделение = 10 участков, следовательно, $348 / 10 = 35$ педиатрических отделений.

Число участковых педиатрических медицинских сестер: На 1 ставку врача-педиатра требуется 1,5 ставки участковых педиатрических медицинских сестер, следовательно, $348 \times 1,5 = 522$ ставки участковых педиатрических медицинских сестер.

Нормативный метод:

На 10000 детского населения от 0 до 18 лет требуется 12,5 ставок врачей-педиатров, на 196000 детского населения – X.

$X = 12,5 \times 196000 / 10000 = 245$ ставок врачей-педиатров.

Число участков: 1 врач = 1 участок, следовательно 245 педиатрических участков.

Число отделений: 1 отделение = 10 участков, следовательно $245 / 10 = 25$ педиатрических отделений.

Число участковых педиатрических медицинских сестер: На 1 ставку врача-педиатра требуется 1,5 ставки участковых педиатрических медицинских сестер, следовательно, $245 \times 1,5 = 367,5$ ставки участковых педиатрических медицинских сестер.

2. Аналитический метод:

Необходимое число врачей: $\Phi_{\text{п}} = [(5 \times 4) + (2 \times 2)] \times 250 = 6000$

$V_{\text{п}} = 2,5 \times 490000 / 6000 = 204,17$ ставки врача-терапевта.

Число участков: 1 врач = 1 участок, следовательно, 204 терапевтических участков.

Число отделений: 1 отделение = 10 участков, следовательно, $204 / 10 = 20$ терапевтических отделений.

Число участковых педиатрических медицинских сестер: На 1 ставку врача-педиатра требуется 1 ставка участковой терапевтической медицинской сестры, следовательно, $204 \times 1 = 204$ ставки участковых терапевтических медицинских сестер.

Нормативный метод:

На 10000 населения от 18 лет и старше требуется 5,9 ставок врачей-терапевтов, на 294000 населения – X.

$X = 5,9 \times 294000 / 10000 = 173,46$ ставок врачей-терапевтов.

Число участков: 1 врач = 1 участок, следовательно 173 терапевтических участков.

Число отделений: 1 отделение = 10 участков, следовательно $173 / 10 = 17$ терапевтических отделений.

Число участковых педиатрических медицинских сестер: На 1 ставку врача-педиатра требуется 1 ставка участковой терапевтической медицинской сестры, следовательно, $173 \times 1 = 173$ ставки участковых терапевтических медицинских сестер.

Ситуационная задача 2.

На предприятии работают 3000 человек. В прошлом году заболеваемость с ВУТ составила 250%. В результате проведенного противорецидивного лечения в диспансерной группе, оздоровительных мероприятий, среди всех рабочих в этом году заболеваемость снизилась до 200%. Затраты на эти мероприятия составили 20000 руб. За один день работы производилось продукции на 50 руб. Средние выплаты по больничному листу составили 10 руб. Расходы на лечение одного больного - 20руб. Средняя продолжительность 1 случая временной утраты трудоспособности - 12 дней.

Рассчитайте выгоды предприятия одновременно от снижения уровня заболеваемости с ВУТ и от сокращения ее длительности.

Эталон ответа:

Общее число случаев заболеваний на предприятии уменьшилось на:

$250 - 200$

$1000 \times 3000 = 150$ случаев.

Экономический ущерб от одного случая ЗВУТ - $Y = (50 + 10) \times 0,75 \times 12 + 20 \times 12 = 780$ руб.

Предотвращенный экономический ущерб равен - $\Xi = 150 \times 780 = 117\,000$ руб.

Экономическая эффективность в результате проведенных мероприятий - $\Xi\Xi = 117\,000 / 20\,000 = 5,85$ руб.

ВЫВОД: В результате проведенного противорецидивного лечения и оздоровительных мероприятий на каждый вложенный рубль предприятием получена прибыль 5,85 рубля. Экономический эффект составил 117000 рублей.

Ситуационная задача 3.

В стационаре в этом году лечилось 10000 человек, в т. ч. и 4000 работающих, средний срок пребывания в стационаре одного больного сократился за этот год на 4 дня по сравнению с прошлым годом.

Это произошло в результате улучшения диагностического процесса за счет дополнительных затрат на сумму 100 000 руб.

Какова экономическая эффективность этих затрат, если известно, что: - чистая продукция, производимая за один рабочий день в расчете на одного работающего, составила в среднем 20 руб.;

- среднедневной размер выплат по больничному листу 15 руб.;

- стоимость лечения в стационаре в расчете на одного больного за один календарный день 10 руб.

Эталон ответа: $\Xi = ((20 + 15) \times 0,75 \times 4 + 10 \times 4) \times 4\,000 + (10 \times 4 \times 6\,000) = 820\,000$ руб.

$ЭЭ = 820\,000 / 100\,000 = 8,2$ руб.

ВЫВОД: В результате улучшения диагностического процесса за счет дополнительных затрат на каждый вложенный рубль предприятием получена прибыль 8,2 рубля. Экономический эффект составил 820000 рублей.

Задания на дополнения: 10 заданий.

Задание 1. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это деятельность, связанная с комплексом целенаправленных воздействий субъекта на объект и его структурные составляющие (элементы, взаимосвязи, процессы), направленная на сохранение или изменение его состояния с учетом тенденций развития объекта (его составляющих) и изменения внешней среды

Эталон ответа: Управление

Задание 2. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

Координация заключается в согласовании деятельности между и Координация осуществляется в формах совещаний, личных контактов руководителей, согласование рабочих планов и графиков и т.п.

Эталон ответа: сотрудниками и структурными подразделениями организации

Задание 3. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

Мотивация (работа с кадрами) включает в себя ... для того, чтобы соответствующие ячейки, соответствующие посты, предусмотренные организационной структурой, были заполнены людьми соответствующей квалификации.

Эталон ответа: учет, оценку, отбор, подготовку кадров

Задание 4. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это система управления организацией, ориентированная на достижение её долгосрочных целей посредством максимального использования своего внутреннего потенциала и внешних возможностей, гибкого реагирования и своевременных изменений, с учетом изменяющихся внешних условий.

Эталон ответа: Стратегическое управление

Задание 5. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это процесс принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем.

Эталон ответа: Планирование

Задание 6. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Эталон ответа: Контроль

Задание 7. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Эталон ответа: Мотивация

Задание 8. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

Специальные (конкретные) функции управления осуществляются в процессе управления конкретной организацией (функциональной областью организации), характер реализации которых определяется ... управления.

Эталон ответа: объектом

Задание 9. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Эталон ответа: Стратегия

Задание 10. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.

... - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Эталон ответа: Структура организации

Вопросы для собеседования: ВСЕГО 62 заданий.

Вопрос для собеседования 1. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

История развития менеджмента

Эталон ответа: Исторически систему развития менеджмента можно разделить на несколько этапов: 1. Теория тейлоризма (Тейлор). «Управлять необходимо научно», «Не каждый может управлять». Эта теория была очень слабой и обладала иллюзорными недостатками. 2. Фойоли: «система управления должна быть построена на формальных организационных структурах». Американцы называют Фойоля отцом менеджмента. Он также является создателем науки администрирования. 3. Третий этап: зарождение школы человеческих отношений. Этап характеризовался интенсивным воздействием на поведение работы. Вырабатывалась мотивация управленческого решения. Это направление можно рассматривать как продолжение Тейлора и Фойоля, но с социализированной основой. Здесь широко использовались теории социологии, психологии. 4. Четвертый этап: в 50–60 гг., явился следствием создания компьютеров и внедрением кибернетики. Построена математическая модель управления. 5. Пятый этап: сформулирована идея о том, что находится внутри организации, поиск внутренних причин действия организации. Поиск взаимосвязи между средой и внутренними условиями организации. 6. 80-е годы: создание организационной культуры управления. 7. 90-е годы: крупный прорыв компьютерной технологии. Научные разработки по победе над конкурентом. 8. Конец 90-х годов: международный характер управления, который включает в себя организационную культуру, демократизацию, различные формы изучения мотивации и поведения.

Вопрос для собеседования 2. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Стратегии менеджмента: концепция и школы.

Эталон ответа: В процессе эволюции научных представлений о стратегическом менеджменте сформировалось ряд школ, а именно: – школа дизайна (стратегия как осмысление); – школа планирования (стратегия как формальный процесс); – школа позиционирования (стратегия как аналитический процесс); – школа предпринимательства (стратегия как предвидение); – когнитивная школа (стратегия как ментальный процесс); – школа обучения (стратегия как развивающийся процесс); – школа власти (стратегия как процесс ведения переговоров); – школа культуры (стратегия как коллективный процесс); – школа внешней среды (стратегия как реактивный процесс); – школа конфигурации (стратегия как трансформация).

Вопрос для собеседования 3. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Принципы управления

Эталон ответа: Управление организацией здравоохранения - это сложный процесс, основанный на выборе оптимальных решений, с постоянным учетом как внутренних проблем организации, так и меняющейся социальной, экономической и политической

ситуации, поэтому для оптимального управления необходимо опираться на основные принципы управления.

Принцип целенаправленности

В управлении этот принцип главенствующий, поскольку аккумулирует в себе все составляющие процесса управления.

Прежде чем приступить к какому-либо действию, направленному на достижение каких-либо результатов, руководитель (главный врач, заведующий отделением, главная медицинская сестра и др.) ставит перед собой цель.

Выделяют следующие виды целей в управлении системами и отдельными организациями здравоохранения:

- в зависимости от уровня управления: стратегические, тактические, оперативные;
- по характеру решаемых задач: комплексные, промежуточные, конечные;
- по содержанию: медико-организационные, финансово-экономические, медико-технологические и др.

Формулировка цели должна отвечать конкретным требованиям. Она должна быть своевременной и необходимой, реальной и достижимой, конкретной и согласованной с другими целями, иметь количественную или качественную оценку. Таким образом, один из важнейших принципов управления можно сформулировать предельно коротко и четко: каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.

Принцип правовой защищенности управленческого решения

Управленческая деятельность в здравоохранении, особенно в условиях рыночной экономики, всегда сопряжена с определенным риском. Принцип правовой защищенности управленческого решения требует от руководителя органа управления или отдельной организации здравоохранения знаний и соблюдения законодательства в технологии разработки и реализации управленческих решений. Соблюдение законодательства в процессе разработки и реализации управленческого решения представляет собой не только проявление правовой культуры руководителя, но и определенную гарантию успеха в достижении намеченных целей.

Принцип оптимизации управления

В процессе управления любой управляемый объект развивается, совершенствуется. В нем возрастает упорядоченность отдельных структурных элементов, оптимизируется структурная организация в целом. Проводимые реформы здравоохранения в первую очередь должны касаться оптимизации системы управления отраслью и организационно-функциональной структуры учреждений здравоохранения на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Принцип достаточности в централизации и децентрализации управления

Централизация и децентрализация власти, по сути дела, два взаимосвязанных процесса, предусматривающих концентрацию власти и ее распределение, централизованное управление и самоуправление. Баланс, который устанавливается между ними, очень динамичен и может быть нарушен в ту или иную сторону, но чаще - в пользу централизованной власти. Централизация функции управления должна гибко сочетаться с децентрализацией и создавать необходимые условия для нижестоящих звеньев в системе управления здравоохранением, позволяющие им эффективно выполнять возложенные на них функциональные обязанности.

Централизация управления имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач, а также в случаях возникновения чрезвычайных, экстремальных ситуаций (война, стихийные бедствия, техногенные катастрофы, которые сопровождаются большими санитарными потерями). Децентрализация управления характеризуется передачей на нижние иерархические уровни управления функций, которые прежде были закреплены за звеньями управления более высоких уровней или входили в компетенцию

вышестоящих органов. Эта форма управления освобождает исполнителей от ненужной опеки, стимулирует инициативу, раскрывает потенциальные возможности личности. Децентрализация оправдана, если на низших уровнях управленческой иерархии принимаются обоснованные и результативные тактические решения, которые не противоречат стратегическим решениям, принимаемым на высшем уровне управления. Другими словами, при наличии продуманной стратегии развития здравоохранения на федеральном уровне больше прав, а соответственно и обязанностей, можно передать органам управления здравоохранением субъектов РФ. Аналогично разработка эффективной политики охраны здоровья населения на уровне субъекта РФ позволит делегировать многие полномочия по ее реализации органам управления здравоохранением муниципальных образований. Децентрализация ряда управленческих функций оправдана и при территориальной разобщенности структурных подразделений крупных, многопрофильных организаций здравоохранения.

Принцип единоначалия

Принцип единоначалия означает предоставление руководителю органа управления или организации здравоохранения широких полномочий для выполнения его функций, с установлением персональной ответственности за результаты работы. Этот принцип, как правило, оправдан и реализуется в системе управления с высоким уровнем централизации власти. Эффективная реализация этого принципа во многом зависит от авторитета руководителя.

Принцип делегирования полномочий

В самом названии этого принципа заключен его главный смысл: передача руководителем части своих функций подчиненным без

активного вмешательства в их действия. В итоге руководитель получает возможность освободиться от текущих дел и сконцентрировать свой интеллектуальный и организаторский потенциал на решении задач более сложного уровня управления.

Одновременно реализация этого принципа предоставляет большие возможности для повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности. Делегирование полномочий целесообразно и в том случае, когда руководитель готовит на свое место преемника.

В реализации этого принципа есть и такой аспект, как организация контроля над работой подчиненных, которым делегированы дополнительные полномочия: мелочная опека ничего не дает, а отсутствие контроля может сделать ситуацию неуправляемой. Решение проблемы - в эффективных формах обратной связи руководителя с подчиненными, возможности свободного обмена информацией, наличии доверительных отношений и здорового психологического климата в коллективе.

Переход от командно-административных к социально-психологическим и экономическим методам управления с соблюдением вышеперечисленных принципов возможен только эволюционным путем. Однако, прежде всего, должны произойти изменения в сознании самих руководителей. В итоге должен сформироваться новый тип руководителя-менеджера, нацеленного на достижение главного результата в своей управленческой деятельности - повышение доступности и качества медицинской помощи населению.

Вопрос для собеседования 4. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Виды планирования в здравоохранении

Эталон ответа: Стратегическое планирование определяет цели, задачи, приоритеты, ресурсы, прогнозируемые результаты деятельности системы здравоохранения в целом и отдельных медицинских организаций на перспективу 10 лет и более. **Перспективное** планирование предусматривает разработку планов и программ развития здравоохранения субъектов РФ и муниципальных образований в рамках утвержденных стратегических планов, как правило, на 3-5 лет. Методология составления этих планов и программ в

здравоохранении муниципальных образований должна в целом соответствовать подходам перспективного планирования на уровне субъекта Российской Федерации, но при этом учитывать имеющиеся особенности социально-экономического развития муниципальных районов и городских округов. **Текущее** планирование предусматривает разработку ежегодных планов и программ деятельности системы здравоохранения субъектов РФ, муниципальных образований и конкретных организаций здравоохранения в соответствии с перспективными планами и программами, утвержденными на уровне субъекта РФ и муниципального образования.

Вопрос для собеседования 5. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Маркетинг в управлении здравоохранением

Эталон ответа: Медицинский маркетинг - это комплекс мероприятий, направленный на изучение спроса, организацию производства и создание условий для удовлетворения потребности населения в различных видах медицинских товаров и услуг. Анализ применения маркетинговых технологий в деятельности медицинских организаций позволил выделить три основные задачи маркетинга в системе управления здравоохранением: 1) исследование рынка медицинских товаров и услуг; 2) разработка новых медицинских товаров и услуг; 3) организация реализации произведенных медицинских товаров и услуг.

Вопрос для собеседования 6. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Мотивация в системе управления здравоохранением

Эталон ответа: Мотивация управления представляет собой комплекс мер по стимулированию деятельности индивида или коллектива, направленный на достижение в процессе управления поставленных перед организацией целей. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации непросты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум времени, физических и духовных сил, делать ее качественно, сложны и многообразны. Существует несколько теорий, являющихся базовыми для формирования мотивации в коллективах. Приведем некоторые из них: • классическая теория; • теория человеческих отношений; • теория человеческих ресурсов.

Вопрос для собеседования 7. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Принятие управленческого решения

Эталон ответа: Управленческое решение - это директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе данных и содержащий алгоритм достижения цели. Управленческое решение принимается руководителем (лицом, ответственным за принятие управленческого решения) на основе анализа существующей ситуации путем выбора оптимального (из множества альтернативных вариантов) решения. Управленческие решения классифицируются по различным признакам: • по времени реализации решения (стратегические, тактические, оперативные); • по степени участия коллектива, отдельных специалистов (индивидуальные, коллегиальные); • по содержанию управленческого процесса (медикоорганизационные, административно-хозяйственные, санитарнопрофилактические и др.); • по стилю и характерологическим особенностям руководителя (интуитивные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные и др.). Технология принятия управленческого решения представляет собой замкнутый управленческий цикл. Управленческое решение должно отвечать следующим требованиям: • целевая направленность (полное соответствие поставленным целям и задачам); • обоснованность (необходимость принятия этого решения, а не другого); • адресность (по исполнителям); • непротиворечивость (согласованность с предыдущими решениями); • легитимность (соответствие правовым актам и нормативным документам); • эффективность (достижение максимальных результатов с минимальными затратами);

Вопрос для собеседования 8. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Стиль управления

Эталон ответа: стиль управления - как индивидуальный способ осуществления управленческой деятельности. Стиль управления во многом формируется под влиянием сложившихся отношений между руководителем и коллективом в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Наиболее распространены следующие четыре стиля управления: 1) авторитарный; 2) либеральный; 3) демократический; 4) динамичный.

Вопрос для собеседования 9. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Авторитарный стиль руководства

Эталон ответа: Авторитарный стиль руководства характеризуется абсолютизированием власти в одних руках. Он предполагает полное отрицание коллегиальности в принятии решений. Авторитарный стиль руководства в повседневной деятельности не следует смешивать с административно-авторитарным стилем, эффективно используемым в экстремальных ситуациях. Для авторитарного стиля управления характерны преувеличение роли административно-командных форм руководства, централизация власти, единоличное принятие управленческих решений. Руководители такого стиля ориентируются, прежде всего, на дисциплину и жесткий контроль над деятельностью подчиненных, который основан преимущественно на силе власти (власти принуждения). Инициатива подчиненных не одобряется, не стимулируется и даже в отдельных случаях подавляется. Исключительное право на новые идеи, оценку результатов имеет только руководитель. Руководитель авторитарного стиля зачастую резок, прямолинеен, властолюбив, подозрителен, болезненно реагирует на критику. Нередко под этой маской скрывается его некомпетентность и профессиональная несостоятельность.

Вопрос для собеседования 10. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Либеральный стиль управления

Эталон ответа: Либеральный стиль управления еще называют анархическим, попустительствующим. Руководитель такого стиля стоит как бы в стороне от своего коллектива. Для него характерны минимальное вмешательство в работу подчиненных и коллектива в целом, низкий уровень требовательности как к сотрудникам, так и к себе. Он предпочитает нейтральные методы воздействия на подчиненных, чья инициатива хотя и не подавляется, но активно не поощряется. В такой ситуации властью, как правило, пользуются неформальные лидеры.

Вопрос для собеседования 12. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Демократический стиль

Эталон ответа: Для демократического стиля характерны децентрализация управления, коллегиальное принятие решений, инициатива подчиненных поддерживается и активно поощряется. Во взаимоотношениях руководителя с подчиненными отмечаются тактичность, выдержка, доброжелательность.

Вопрос для собеседования 12. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Динамичный стиль

Эталон ответа: В современных условиях оптимальным для руководителя признан динамичный стиль управления. Для такого стиля руководства характерны: четкая позиция по любым вопросам, творческий подход к решению проблем, готовность идти в разумных пределах на риск, деловитость и предприимчивость, непримиримость к недостаткам, чуткое и внимательное отношение к людям, отсутствие субъективизма и формализма, опора на коллективное мнение в решении поставленных задач.

Вопрос для собеседования 13. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Стратегическое планирование на федеральном уровне

Эталон ответа: Стратегическое планирование на федеральном уровне. МЗиСР РФ разрабатывает и утверждает: — стратегические цели, задачи и приоритеты развития здравоохранения РФ; — прогнозируемые показатели состояния здоровья населения и деятельности системы здравоохранения; — федеральные нормативы, стандарты и

методику их разработки с учетом региональных особенностей субъектов РФ; — федеральные целевые медико-социальные программы.

Вопрос для собеседования 14. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Стратегическое планирование на уровне субъектов РФ

Эталон ответа: Стратегическое планирование на уровне субъектов РФ. Задачей органов управления здравоохранением субъектов РФ является разработка стратегических планов формирования эффективной системы оказания населению доступной медицинской помощи на перспективу 10 лет и более. Эта работа осуществляется на основе индикаторов (показателей), устанавливаемых на федеральном уровне с учетом региональных особенностей состояния здоровья и действующей системы здравоохранения.

Разработка стратегических планов на уровне субъекта РФ предусматривает следующие этапы:

- анализ и прогноз состояния здоровья населения субъекта РФ на расчетный период;
- определение цели, задач и приоритетов развития здравоохранения на расчетный период;
- расчет прогнозируемых показателей деятельности системы здравоохранения субъекта РФ;
- разработка и утверждение региональных нормативов для планирования развития системы здравоохранения субъекта РФ;
- определение необходимых для достижения поставленных целей и задач ресурсов, источников их получения;
- разработка и утверждение планов и целевых медико-социальных программ развития системы здравоохранения субъекта РФ.

Вопрос для собеседования 15. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Дайте определение терминам «гипотеза», «прогноз».

Эталон ответа: Прогнозирование по своей сути означает предвидение и основано на познании законов природы, общества, человеческого мышления. В зависимости от степени конкретизации и характера воздействия на ход исследуемых процессов (объектов) различают гипотезу и прогноз.

Гипотеза – научное предположение, выдвигаемое для объяснения каких-либо явлений.

Прогноз – комплекс аргументированных предположений (выраженных в качественной и количественной формах) относительно будущих параметров системы.

Прогноз, по сравнению с гипотезой, более определен и достоверен, имеет качественные и количественные параметры. В то же время прогноз вероятностен и многовариантен, что обусловлено наличием неопределенностей в отображаемой им в будущем действительности. Поэтому прогноз, не определяя параметры развития системы с абсолютной точностью, раскрывает возможные альтернативы, положительные и отрицательные тенденции, противоречия и условия, при которых обеспечивается решение поставленных задач. Он может иметь несколько вариантов в зависимости от вероятностного воздействия различных факторов.

Вопрос для собеседования 16. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

По каким основным направлениям разрабатываются прогнозы в здравоохранении и какие формы прогнозов выделяют?

Эталон ответа: Прогнозы в здравоохранении могут разрабатываться по следующим основным направлениям:

- прогнозы здоровья населения;
- прогнозы развития отдельных видов медицинской помощи, специализированных служб;
- прогнозы финансово-хозяйственной деятельности системы здравоохранения и др.

Вопрос для собеседования 17. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Что такое план и планирование в здравоохранении? Какие виды и уровни планирования вы знаете?

Эталон ответа: Планирование в здравоохранении – это процесс определения необходимых ресурсов и механизма эффективного их использования для решения задач повышения качества и доступности медицинской помощи, достижения конкретных показателей здоровья населения. Планирование в системе здравоохранения Российской Федерации должно строиться на единых принципах и методических подходах, имея главной целью реализацию конституционных прав граждан на охрану здоровья.

Принципы планирования в здравоохранении

На современном этапе основными принципами планирования в здравоохранении являются:

- системный подход;
- сочетание отраслевого и территориального планирования;
- выделение приоритетных направлений;
- директивность планов;
- единство методических подходов к планированию на всех уровнях управления системой здравоохранения;
- обеспечение сбалансированности в развитии всех секторов здравоохранения: государственного, муниципального, частного.

Вопрос для собеседования 18. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Что входит в понятие «децентрализация» управления здравоохранением в новых условиях?

Эталон ответа: сокращение мер административно-принудительного воздействия по вертикали, децентрализация бюджетного финансирования, поступление средств на обязательное медицинское страхование на территориальном уровне, расширение прав полномочий руководителей медицинских учреждений

Вопрос для собеседования 19. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

На чем основывается система ведомственного контроля качества медицинской помощи в учреждениях здравоохранения РФ

Эталон ответа: законе «О медицинском страховании граждан РФ», «Основах законодательства РФ об охране здоровья граждан»

Вопрос для собеседования 20. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Маркетинг – понятие, необходимость использования в здравоохранении

Эталон ответа: "Маркетинг" - это процесс планирования и управления разработкой товаров, изделий и услуг ценовой политикой, продвижением товара к покупателям и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и организаций.

Маркетинг в здравоохранении - это двуединый и взаимодополняющий процесс. С одной стороны - это тщательное изучение рынка, спроса, потребностей в услугах, а с другой - это активное воздействие на рынок общественного здоровья и существующий спрос, на формирование потребностей населения в услугах здравоохранения.

Медицинский маркетинг - это процесс, посредством которого управляется и регулируется рынок медицинских услуг. Это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением медицинских услуг от ее производителя (врача, медицинской сестры) к потребителю — (пациенту). Это одновременно и социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на медицинские услуги посредством их разработки, продвижения и реализации.

С помощью маркетинга руководители учреждений здравоохранения могут владеть необходимой информацией о том, какие медицинские услуги и почему пользуются спросом.

Вопрос для собеседования 21. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Организация – как процесс и предмет управления, определение, внутренняя и внешняя среда. Осветить вопрос на примере медицинской организации

Эталон ответа:

Вопрос для собеседования 22. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Организация – как процесс и предмет управления, определение, внутренняя и внешняя среда. Осветить вопрос на примере медицинской организации

Эталон ответа: Организация как объект управления представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координируемое» - понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из отдельных людей и групп, взаимодействующих между собой.

Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих единое целое. Любая организация является открытой системой, поскольку взаимодействует с внешней средой. Она получает из внешней среды ресурсы в виде сырья, капитала, энергии, информации, рабочей силы и т.д., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть полученных ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукцию и услуги, которые передаются во внешнюю среду.

Вопрос для собеседования 23. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Внутренняя и внешняя среда организации

Эталон ответа: Внутренняя среда организации - это ее внутренние переменные, т.е. ситуационные факторы внутри организации.

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. с точки зрения протекающих в ней процессов. Она включает все основные элементы и подсистемы, обеспечивающих процесс производства товаров и услуг, процесс управления, состоящий в разработке и реализации управленческих решений, а также социальные, экономические и другие процессы, которые протекают в организации.

Внутренняя среда включает: цели организации; структуру организации (как формальную, так и неформальную); людей, работающих в организации; используемые технологии как способы обработки сырья и получения конкретных продуктов; задачи управления; организационную культуру.

Все внутренние процессы в организации протекают в рамках организационной структуры, которая отражает внутреннее строение организации, сложившееся в ней разделение труда, связи и взаимодействие ее подразделений. Организационная структура закрепляет задачи, функции управления, права и обязанности за каждым структурным подразделением. От выбора типа организационной структуры, умелого ее проектирования и своевременного изменения во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Внешняя среда организации

Внешняя среда оказывает разнообразное влияние на организацию, которое может проявляться в различных формах, предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективного функционирования либо создавая угрозы для ее существования.

Внешняя среда многочисленна и неоднородна по своему составу. Она включает большое количество компонентов, которые оказывают различное влияние на организацию. Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих процессов и явлений, которые прямо или косвенно влияют на деятельность организации. Соответственно можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на организацию:

макροокружение (дальнее окружение);

непосредственное окружение (ближнее окружение).

То есть внешняя среда любой организации имеет как бы два кольца окружения: дальнее и ближнее.

Дальнее (косвенное) окружение организации иначе называют макроокружением. К нему относятся элементы, находящиеся вне сферы непосредственного влияния организации. Эти элементы, в свою очередь, оказывают косвенное влияние на организацию, в основном через факторы (элементы) непосредственного окружения.

Макроокружение организации можно разделить на следующие составляющие:

экономическая составляющая;

правовая составляющая;

политическая составляющая;

социальная составляющая;

технологическая составляющая;

природно-географические факторы.

Вопрос для собеседования 24. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Дать определение понятию «услуга». Медицинские услуги – определение, основные характеристики медицинских услуг, примеры

Эталон ответа: Медицинская услуга - мероприятие или комплекс мероприятий, направленных на профилактику заболеваний, их диагностику и лечение, имеющих самостоятельное законченное значение и определенную стоимость.

Услугам, предоставляемым здравоохранением, как общественным благам присущи определенные свойства:

- ограничение действия принципа исключаемости из потребления;
- неделимость;
- трудность нормирования;
- трудность выражения в стоимостной (денежной) форме;
- превышение числа покупателей услуг числом пользователей этих услуг.

Вопрос для собеседования 25. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Что включает в себя непосредственное инициирование проекта

Эталон ответа: Принятие решения о начале проекта

Определение и назначение управляющего проектом

Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

Вопрос для собеседования 26. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Что включает анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости

Эталон ответа: анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета

прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости

принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

Вопрос для собеседования 27. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Зачем нужно управление проектами в компании

Эталон ответа: Проектное управление отлично помогает решить следующие задачи:

Создать улучшенный детальный план с определением краткосрочных и долгосрочных целей

Правильно распределить имеющиеся финансы, материалы и оборудование

Создать команду, определить зону ответственности для каждого участника

Проводить мониторинг и контроль процессов и исполнения задач

Обеспечить качество итогового продукта или услуги

Исключение рисков, возможность предвидеть потенциальные проблемы, несмотря на нестабильное состояние отрасли

Выстроить коммуникацию между участниками команды, обеспечить эффективный обмен информацией для согласованной работы, облегчает ее поиск

Снизить затраты на создание продукта для уменьшения его себестоимости

Подобрать оптимальные способы выполнения задач в конкретных временных рамках

Привлечь дополнительные источники финансирования

Применять наиболее эффективные решения для усовершенствования управления

Использовать инновационные технологии для повышения конкурентоспособности и развития бизнеса

Вопрос для собеседования 28. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Где нужно и можно применять управление проектами

Эталон ответа: Традиционной областью применения Управления Проектами являлись такие сложные динамические системы, как аэрокосмонавтика, оборона, строительство промышленных и сложных гражданских объектов, высокие технологии и др. Однако в последнее время применение Управления Проектами становится обычным делом и в других сферах, с более простыми проектами, осуществляемыми малыми и средними компаниями, а также для внутрифирменного управления компаниями и их развития.

Для условий сегодняшней России особенно актуален ответ на вопрос: «Являются ли изменения окружения проекта значительными и динамическими?» Методология

Управления Проектами позволяет исполнителям проекта легче преодолеть помехи и препятствия, связанные с такими внешними и внутренними факторами, характерными для России, как:

- нестабильная экономика;
- дефицит и ограничения средств и ресурсов;
- инфляция и возрастание стоимости;
- возрастающая сложность проектов;
- появление и усиление конкуренции;
- социальные проблемы и требования;
- экологические изменения и требования;
- проблемы потребительского рынка;
- возрастающие требования к качеству работ.

Вопрос для собеседования 29. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Что даст применение управления проектами компании

Эталон ответа: Управление проектами помогает коллективам организовывать, отслеживать и выполнять работы по проекту. Проект следует рассматривать как список

задач для достижения конкретной цели. Управление проектами поможет вашему коллективу планировать, контролировать и выполнять работу, чтобы сдать проект в срок.

Вопрос для собеседования 30. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Что нужно сделать для эффективного применения управления проектами в компании? Что отличает ПРОЕКТ от НЕ ПРОЕКТА?

Эталон ответа: проект– это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. Проектный и процессный подходы.. Портфель проектов. По организации деятельности проекты отличаются от технологических операций. Операции постоянны и повторяемы, в то время как проекты временны и уникальны. Деятельность любой организации может состоять как из проектов, так и из операций, причем те и другие могут частично совпадать, перекрываться.

Характерными признаками проекта являются:

- 1) направленность на достижение конечных целей, определенных уникальных результатов;
- 2) координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, ответственности, объемам и ресурсам;
- 3) ограниченная протяженность во времени, с определенными моментами начала и завершения;
- 4) ограниченность требуемых ресурсов;
- 5) специфическая организация управления.

Таким образом, ключевым отличием проектной деятельности от процессной деятельности (процесс– совокупность технологических операций, пример – предприятие, осуществляющее регулярную, повторяющуюся, цикличную деятельность, выпуская одну и ту же продукцию) является однократность, то есть нецикличность, проектной деятельности.

Вопрос для собеседования 31. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Достижения каких показателей определяет то, что цели проекта достигнуты

Эталон ответа: Успех проекта означает получение всеми заинтересованными сторонами проекта результатов, оправдывающих их ожидания, сформулированных в виде целей и требований.

Менеджер проекта должен в начале проекта четко понимать ожидания ключевых участников и показатели, по которым будет формироваться вывод об успехе проекта, а в ходе реализации проекта контролировать и прогнозировать состояние этих показателей. Задача определения указанных показателей должна решаться на этапе инициации проекта. При этом каждая из заинтересованных сторон должна определить свое понимание успешности проекта и согласовать с руководителем проекта соответствующие показатели и способы их оценки.

Критерии успешности проекта– совокупность качественных и/или количественных показателей, которые дают возможность судить о степени успешности выполнения проекта.

То есть они отражают степень достижения тех или иных целей проекта или выполнения тех или иных требований.

Основные типы критериев успешности проекта:

- традиционные: «в срок», «в рамках бюджета», «в соответствии со спецификацией»;
- соответствие требованиям (ожиданиям) заказчика и пользователей;
- соответствие ожиданиям других участников проекта.

Вопрос для собеседования 32. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Ключевые характеристики социальных инноваций – что отличает их от любого усовершенствования или нового решения?

Эталон ответа: для социальной сферы в большей степени характерны инновации эффективности (поддерживающие инновации), направленные на модификацию уже существующих механизмов и практик, усовершенствование или видоизменение в социальных услугах и социальных программах, возникает необходимость трансформации деятельности непосредственно социальных организаций.

Как показывает практика, потребность в инновациях в социальной сфере во многом обусловлена внутренней потребностью социальной организации в повышении своих ресурсов за счет инноваций. Главное отличие инновационных организаций заключается в ориентации на изменения, которые становятся нормой для их деятельности. Для деятельности таких социальных организаций характерны следующие особенности:

- постоянная деятельность по созданию инноваций;
- финансирование создания нововведений, осуществляемое отдельно от текущей деятельности.

Таким образом, результативность инновационного процесса определяется суммарным эффектом от внедрения инновационных идей, т.е. ценностью для целевой группы.

Социальные инновации должны быть нацелены на решение наиболее актуальных проблем, стоящих перед государством и обществом в обеспечении социального благополучия и социальных прав населения

Вопрос для собеседования 33. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Какова роль НКО в развитии социальных инноваций

Эталон ответа: С помощью деятельности НКО происходит постоянное взаимодействие государства и бизнеса, в этой ситуации государство представляет интересы бизнеса на государственном уровне. Для некоммерческого сектора появляется возможность расширения своей деятельности в разных сферах экономики и развитием инновационного потенциала. Некоммерческий сектор – это источник инноваций. Многие технологические проекты были впервые введены именно в некоммерческом секторе, а затем стали частью государственной политики. В рыночной экономике основная движущая сила инновационной деятельности – это конкуренция. Она часто заставляет предприятия выбирать современные способы развития, которые гарантируют им выгодную позицию на рынке, ее удержание и расширение. Любое предприятие определяет свою стратегию развития. При этом оно должно соблюдать общие правила поведения, которые установлены законодательством, а также должно следовать своим собственным интересам, возможностям и целям.

Инновационный потенциал компаний включает 1 группу факторов и 8 элементов.

Технологический и инновационный потенциал компаний содержит следующие факторы:

- технологический уровень производства;
- способность к заимствованию знаний;
- способность к генерированию нового знания.

Вопрос для собеседования 34. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Примеры социальных инноваций в практике российских НКО

Эталон ответа: 1. Благотворительная организация «Ночлежка»

Специализация: помощь бездомным ЦУР № 1: Ликвидация нищеты

2. Кризисный центр для женщин «ИНГО»

Специализация: помощь совершеннолетним женщинам, столкнувшимся с различными формами гендерного насилия ЦУР № 5: Гендерное равенство. «ИНГО»

расшифровывается как Институт недискриминационных гендерных отношений. Этот центр существует 30 лет и является старейшей организацией в России, помогающей

жертвам домашнего насилия. Сегодня ИНГО также оказывает психологическую и юридическую поддержку женщинам, вовлеченным в сексуализированную эксплуатацию (проституция, вебкам).

Вопрос для собеседования 35. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Чем отличаются мониторинг, оценка и контроль

Эталон ответа: Мониторинг и оценка являются сопутствующими, но не одновременными процедурами. Проведение мониторинга предваряет проведение оценки и служит основанием для нее.

С аналитической точки зрения мониторинг намного проще, чем оценка, т.к. основан на имеющихся текущих, количественных данных, регулярно получаемых по ходу выполнения программы. Оценка же предполагает более глубокий, качественный анализ информации о ПиП, основанный на мнении экспертов.

Мониторинг в практике социального управления является процедурой более распространенной, чем оценка. Однако для большей объективности экспертной оценки важны данные мониторинга, проведение которого требует времени. В случае экстренного решения о проведении экспертной оценки, данная процедура может столкнуться с отсутствием информации, которая может быть получена только в условиях мониторинга (на проведения последнего может не быть времени).

Вопрос для собеседования 36. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Какие виды оценок могут быть применены при реализации проекта

Эталон ответа: Методы оценки инвестиционных проектов делятся на:

1. Методы экономической эффективности инвестиционных проектов:
простые методы: простая норма прибыли; период окупаемости; определение простой нормы прибыли;
сложные (динамические) методы: метод расчета чистого приведенного эффекта (NPV); метод расчета индекса рентабельности инвестиций (PI); метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиций (IRR); метод определения срока окупаемости инвестиций; метод расчета коэффициента эффективности инвестиций.
2. Методы качественных оценок:
метод анализа уместности затрат;
метод аналогий;
3. Методы количественной оценки рискованности проектов:
анализ чувствительности;
анализ вариантов;
метод расчета критических точек проекта;
статистический метод оценки рисков.

Вопрос для собеседования 37. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Как и когда нужно планировать проведение оценки проекта

Эталон ответа: Оценка проекта — это способ выяснить, насколько вероятно выполнить задачу в нужные сроки, качественно и в пределах бюджета. Оценку проекта можно разделить на оценку идеи проекта и оценку самого проекта. Данные блоки в свою очередь состоят из процессов, связанных с оценкой бюджета, сроков, качества и прочих компонентов в зависимости от уровня сложности проекта. Оценка идеи проекта происходит на этапе, когда формируется бизнес-план и создается концепт продукта. Она позволяет руководителю обосновать решение о запуске проекта и его необходимости для бизнеса. В оценке идеи обычно участвуют аналитик, команда маркетинга, менеджер будущего проекта. По её результатам принимают решение об инициации проекта, подписывают устав проекта и набирают команду. Оценка же самого проекта может происходить на всех этапах, начиная от планирования до этапа завершения. Её задача —

скорректировать ход проекта. После проведения оценки проекта обычно вносят изменения в документацию, может измениться состав команды или перечень фичей продукта, либо вовсе решают закрыть проект. Если команда решила продолжать, то после этого оценивают потребности в дополнительных ресурсах.

Вопрос для собеседования 38. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Методы оценки проекта

Эталон ответа: Наиболее распространённый инструмент оценки проекта — экспертная оценка, которую используют не только в проектном подходе.

Экспертные оценки могут быть индивидуальные и коллективные.

Индивидуальная оценка — процесс привлечения эксперта с опытом реализации аналогичных проектов. Эксперт анализирует основные точки, указывает для них допущения и риски, после чего высказывает предположение по оценке.

Коллективная оценка — собрание, симпозиум или совет, на который приглашаются участники проекта, отвечающие за разные области и процессы. Каждый участник описывает предположение по продолжительности, сложности работ по своему участку или другому оцениваемому параметру. Руководитель проекта систематизирует выводы и выстраивает общий график или систему действий по проекту.

Более точные и менее распространённые — количественные оценки, например, метод PERT.

Метод PERT (англ. Program Evaluation Review Technique) используют для оценки времени выполнения задачи по проекту. Идея оценки заключается в использовании для расчёта оптимистичного и пессимистичного сроков выполнения задачи. Наиболее точный результат можно получить, если в качестве примера взять реальные сроки по схожим задачам в предыдущих проектах. При этом даже без знания чётких сроков можно воспользоваться экспертной оценкой опытных менеджеров проектов для вычисления результата.

Вопрос для собеседования 39. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Для чего необходимо определение стейкхолдеров проекта

Эталон ответа: Stakeholder (англ.) — это заинтересованная сторона или участник процесса. В бизнесе так называют любых лиц, которые прямо или косвенно влияют на компанию и ожидают определенных результатов деятельности. Например, интересы стейкхолдера — увеличение прибыли предприятия, самореализация, популяризация идей.

Участники проекта — основной элемент его структуры, т. к. именно они обеспечивают реализацию его замысла. В зависимости от типа проекта, в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу. Все эти организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) участников проекта.

Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта.

Функции, связанные с реализацией проекта в ходе его жизненного цикла, являются постоянными, а состав участников, их роли, распределение ответственности и обязанностей могут меняться. Здесь не существует общепринятых или жестких правил. Неизменными можно считать следующие функции, связанные с осуществлением проекта.

Вопрос для собеседования 40. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Кто может входить в число стейкхолдеров

Эталон ответа: В число стейкхолдеров входят не только акционеры, но также заказчики, поставщики, чиновники, акционеры, СМИ, учредители и даже конкуренты. Этот список меняется в зависимости от особенностей проекта или компании.

Вопрос для собеседования 41. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Как должны быть организованы коммуникации по проекту

Эталон ответа: Когда члены проектной команды участвуют в управлении проектом, они в большей степени готовы взять на себя ответственность за успех этого проекта. Такое участие позволяет руководителю проекта выступать в роли помощника, а не погонщика; в этом случае участники проектной команды превращаются из индивидуальных исполнителей в членов сплоченного коллектива. Если кто-то из членов проектной команды не справляется со своей работой, влияние, оказываемое на него товарищами по работе, приносит желаемый результат быстрее, чем влияние, оказываемое руководителем. У членов проектной команды есть четыре основные коммуникативные потребности. Обязанности. Каждому из членов проектной команды необходимо точно знать, за какую часть проекта он отвечает.

Координация. Выполняя порученную работу, члены проектной команды зависят друг от друга. Координирующая информация обеспечивает высокую эффективность совместной работы членов проектной команды.

Ход выполнения проекта. Движение в направлении определенной цели предполагает регулярное отслеживание достигнутого прогресса. Это необходимо для выявления проблем и принятия ответных мер. Члены проектной команды должны располагать информацией о текущем состоянии проекта.

Информированность о принимаемых решениях. Члены проектной команды должны располагать информацией о решениях, принимаемых клиентами, спонсорами и руководством фирмы, если эти решения касаются выполняемого проекта и его экономического контекста. Члены проектной команды должны быть знакомы с этими решениями, что необходимо для синхронизации при реализации этих решений.

Чтобы проект завершился успешно, решения руководителя должны быть четкими и понятными для каждого из его подчиненных, вот почему столь большое значение придается формулировке предстоящей работы. Члены проектной команды также нуждаются в четких и понятных указаниях.

Вопрос для собеседования 42. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Какие пиар мероприятия можно проводить для продвижения проекта

Эталон ответа: Пресс-конференции — специально подготовленные встречи представителей организации или отдельных персон со СМИ, цель которых заключается в передаче информации «от первоисточника». Подобные пиар мероприятия являются удобными площадками для обсуждения нескольких тем, связанных с деятельностью компании.

Пресс-завтраки — это общение с журналистами в неформальном ключе, в отличие от официального формата пресс-конференций. Пресс-завтрак или пресс-ланч — востребованный инструмент для построения дружеских отношений со значимыми СМИ, способ повышения лояльности со стороны прессы.

Брифинги — короткие встречи со СМИ; как правило, посвящаются одному инфоповоду. Брифинг идеален для трансляции новостей, рассчитанных на эффект неожиданности.

Деловые мероприятия (круглые столы, форумы) — площадки для экспертного обсуждения ключевых для компании вопросов. Такие PR мероприятия продуктивны в плане обмена мнениями с партнерами и контролирующими структурами и поиска путей взаимопонимания.

Презентации — официальные мероприятия, устраиваемые с рекламно-коммерческой целью для определенного круга лиц, в рамках которых происходит представление нового проекта.

Выставки — площадки для демонстрации новинок и других достижений компании.

Эффект от проведенной выставки усиливается проведенным параллельно брифингом или презентацией.

Задачи пиар мероприятий — трансляция важных сообщений, информирование о деятельности компании, установление доверительных отношений с представителями СМИ, формирование положительного имиджа, укрепление связей с партнерами и потребителями.

Вопрос для собеседования 43. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Особенности организации финансов бюджетных учреждений

Эталон ответа: Для осуществления своей деятельности бюджетные учреждения используют различные виды средств, как материальные так и денежные, которыми их должен в первую очередь обеспечить учредитель, но не исключается возможность их получения от любого юридического или физического лица. Некоммерческие организации не ставят главной своей целью извлечение прибыли. Однако законодательство РФ допускает возможность получения прибыли некоммерческой организацией.

Некоммерческая организация может заниматься предпринимательством лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которой она создана;

Возможная прибыль полностью направляется на обеспечение основного профиля некоммерческой организации и не может быть распределена среди ее участников.

Например, 1) прибыль организаций здравоохранения используется на предоставление населению дополнительных видов медицинских услуг и увеличение объема услуг уже существующих.

2) Прибыль научных организаций расходуется на осуществление новых проектов, приобретение оборудования

Прибыль от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций не распределяется среди их учредителей и участников, а полностью реинвестируется на развитие фундаментальных социальных сфер общества (просвещение, наука, культура, здравоохранение), на укрепление социальной защиты населения.

Вопрос для собеседования 44. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Сметное планирование в бюджетных организациях

Эталон ответа: Смета — основной плановый и финансовый документ, определяющий объем, целевое направление и поквартальное распределение средств, выделенных из бюджета на содержание учреждения.

Предусмотренные в смете ассигнования считаются предельными и расходование сверх этих сумм не разрешается. Использование бюджетных средств на цели, непредусмотренные сметой, не разрешается.

Форма сметы, основные ее показатели, нормы расходов определяются и сообщаются вышестоящей организацией. В типовой смете содержатся данные общие для всех бюджетных учреждений.

Типовая смета состоит из: 1 часть — отражается наименование, адрес, бюджет, из которого учреждение финансируется, свод расходов по статьям с распределением по кварталам, 2 часть — отражаются показатели оперативного плана на начало и конец года, а также среднегодовые показатели, 3 часть — приводятся обоснования и отчеты по каждой статье расходов на планируемый год. Расчеты производятся исходя из объемов деятельности и из

фактического исполнения сметы за предыдущий год. Все расходы по смете группируются по видам и целевому назначению.

При утверждении сметы проверяется необходимость и целесообразность предусматриваемых расходов, их соответствие объемам работы учреждения и соблюдение норм расходов. Утверждение сметы производится после утверждения соответствующего бюджета, из которого финансируется данное учреждение. Утвержденная смета определяет сумму средств, которая должна быть выделена на содержание учреждения из бюджета. Утверждение сметы производится вышестоящей организацией. Смета считается утвержденной при наличии подписи руководителя вышестоящей организации, печати и дата утверждения

Вопрос для собеседования 45. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Как правильно подбирать команду для социального проекта

Эталон ответа: Команда играет очень важную роль в проектной деятельности. Многие ошибочно считают, что, написав проект и получив финансирование, они легко подберут нужных людей, с которыми успешно выполнят придуманный вами проект. Это заблуждение очень часто приводит к плачевным результатам, т.к. сторонний человек не прошел все фазы жизненного цикла проекта, не пережил вместе с вами эмоциональных всплесков, поэтому всегда будет просто исполнителем ваших поручений. Занимаясь организацией конкурсов продолжительное время мне хотелось бы дать несколько практических советов по подбору творческих людей в свою команду: подбирать тех, которые проявляют любознательность и постоянно пытаются «почему?», «а что если?»;

проявляют гибкость и открытость к восприятию новой информации (иначе говоря, творческие люди никогда не отклоняют идею на том основании, что «мы это уже пробовали - не получается»);

способны увидеть проблему там, где другие ее не видят, и отчетливо ее сформулировать; проявляют высокую чувствительность к нуждам и потребностям людей, замечая их раньше, чем другие;

способны связывать и объединять различную информацию самым неожиданным образом; настроены против авторитарности, смело ставят под сомнение привычные и общепринятые представления;

проявляют умственную «непоседливость», сильную мотивацию и эмоциональную вовлеченность в то, чем занимаются;

более склонны решать проблемы, а не осваивать новые факты и явления;

ориентированы на достижение цели, а не на применение той или иной методики;

не обязательно отличаются высоким интеллектом, ибо люди среднего интеллекта порою обладают большими творческими возможностями. Писать проектную заявку лучше всего втроем, необходимо вовлекать тех сотрудников, кто находится близко к выполнению планируемых задач. Но если это профессионалы одного уровня и профиля, то они рискуют «утонуть» в идеях и их обсуждении. Нужны люди, талантливые в разных областях: «генератор» идей, человек, умеющий довести идею до рабочего плана, предусмотреть все детали и мелочи, а также человек, умеющий правильно составить бюджет проекта. В любом случае в ходе подготовки проекта они становятся единомышленниками, без чего его дальнейшая реализация вряд ли будет эффективной.

Вопрос для собеседования 46. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Как регулируется работа добровольцев в проекте

Эталон ответа: Основные правила оформления работы добровольцев:

- доброволец не имеет должности;

- его труд не вносится в штатное расписание организации;
- он не подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка;
- в трудовой книжке нельзя делать запись о добровольном труде.

Доброволец не может быть материально ответственным лицом, так как договор о полной материальной ответственности можно заключить только с работником. Аналогично — добровольцу нельзя выдать деньги «под отчет». Если добровольцу поручены деньги, то такие отношения НКО в случае причинения вреда будут регулироваться не трудовым, а гражданским законодательством.

Законодательство не требует оформления добровольцев и не устанавливает правил оформления, однако с учетом норм Трудового кодекса РФ такое оформление необходимо. Трудовые отношения возникают уже на основании фактического допущения работника к работе с ведома работодателя в случае, даже когда трудовой договор не был оформлен. Поэтому, если доброволец каждый день или в определенные дни недели к определенному часу приходит в помещение организации и систематически исполняет, по сути, трудовую функцию, то даже при отсутствии документов недобросовестный доброволец по истечении нескольких месяцев может потребовать заработную плату за отработанное время плюс проценты за задержку выплаты зарплаты.

Вопрос для собеседования 47. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Какие сложности могут возникнуть в процессе взаимодействия оплачиваемых сотрудников и добровольцев

Эталон ответа: Очень важно, чтобы большинство сотрудников вашей организации поняли необходимость работы добровольца. Иначе работе добровольца может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. Тогда без предварительной работы с персоналом не обойтись.

На вопрос: “Почему возникает недовольство добровольцами со стороны оплачиваемого персонала?” можно дать несколько ответов. Например, вот какие опасения возникают в некоммерческих организациях, которые были озвучены на семинарах по работе с добровольцами.

Личного характера:

- необходимость четкого планирования работы для обеспечения ею добровольцев;
- возникновение неких моральных обязательств перед человеком, который работает бесплатно;
- конкуренция со стороны добровольца;
- нежелание затратить свое время на обучение добровольца.

Организационного характера:

- неведение в компетентность добровольцев;
- боязнь возможных проблем юридического, психологического и финансового характера;
- боязнь, что добровольцы неправильными действиями смогут нанести урон имиджу организации.

Если существуют опасения, следовательно, есть определенные предпосылки к возникновению конфликта. Если же конфликт уже возник, то следует использовать принцип быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Не стоит ждать, когда конфликт рассосется сам по себе. Я был свидетелем, когда, промолчав, человек решил, что все поняли его отличную от мнения других позицию, а “все” решили, что молчание было “в знак согласия”. А затем вольное трактование каждой из сторон позиции другой стороны разрушило казалось бы прочные связи между двумя организациями. Конфликт раскручивался, в него быстро вовлекались все новые и новые участники. В конце концов все вовлеченные лица оказались заложниками конфликта. Если бы на самом первом этапе были приняты решительные действия по разрешению конфликта, то возможно, что его результат стал бы более благоприятен для всех его участников.

Вопрос для собеседования 48. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Чем некоммерческие проекты отличаются от коммерческих

Эталон ответа: Сравнение коммерческой и некоммерческой организации

Различия между коммерческой и некоммерческой организациями существенны, а самым главным признаком классификации является извлечение прибыли. Так, коммерческая организация основывается лишь для того, чтобы получать денежные средства от своей деятельности. Но некоммерческая организация преследует совсем иную цель – не получать прибыль, но представлять интересы населения для создания общественно значимых благ для человечества. Кроме того, организаторы коммерческой компании получают доход в виде дивидендов либо процентов от чистой прибыли, в то время как учредители некоммерческого объединения работают на добровольных началах.

Разница между коммерческой организацией и некоммерческой организацией заключается в следующем:

- Коммерческая организация основывается исключительно ради получения прибыли, некоммерческая организация, наоборот, цели извлечения материальной выгоды не преследует;
- Учредители коммерческой организации создают блага для себя в виде получения денежных средств от деятельности, в то время как некоммерческая организация основывается для формирования благоприятных условий жизни людей и достижения общественно значимых социальных благ.

В зависимости от того, кто владеет организацией, определяется и форма собственности. Законодательство РФ предусматривает следующие формы собственности: частная, государственная, собственность общественных организаций (объединений) и смешанная.

В состав частной собственности включают:

- а) собственность граждан-физических лиц, включая имущество личных подсобных хозяйств, транспортные средства и недвижимое имущество;
- б) собственность объединения граждан (полные товарищества);
- в) собственность групп физических лиц – товариществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ (закрытых и открытых, собственность кооперативов);
- г) собственность предпринимательских объединений (хозяйственных обществ и товариществ, концернов, холдингов, ассоциаций, союзов и пр.);
- д) смешанную собственность граждан и юридических лиц.

Государственную собственность образуют объекты:

- а) федеральной (РФ) собственности;
- б) собственности субъектов РФ (республик, краев, областей, автономных округов и городов Москвы и Санкт-Петербурга);
- в) муниципальной (районов, округов, префектур) собственности.

Вопрос для собеседования 49. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Каковы закономерности планирования проекта в НКО

Эталон ответа: Планирование деятельности современной некоммерческой организации принято рассматривать в тесной связи с рядом следующих факторов:

целостность - все элементы и части организации служат достижению общих целей;

сложность - большое количество обратных связей;

инерционность - возможность предсказывать развитие организаций в будущем.

Все внутриорганизационные построения (культура организации, организационная структура, система планирования, характер внешних связей и т.д.) являются реакцией НКО на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Вопрос для собеседования 50. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Какие ограничения у проекта в НКО

Эталон ответа: Для отдельных видов некоммерческих организаций существуют законодательно установленные ограничения в занятии предпринимательской деятельностью (п. 2 ст. 24 Закона о некоммерческих организациях). Так, ассоциации (союзы) коммерческих организаций могут осуществлять предпринимательскую деятельность только путем создания хозяйственных обществ или участия в них. Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация (союз) преобразуется в хозяйственное общество или товарищество (п. 1 ст. 121 ГК РФ). Возможность участвовать в предпринимательской деятельности только путем создания и участия в хозяйственных обществах также установлена для фондов и благотворительных организаций (ст. 118 ГК РФ, п. 4 ст. 12 Федерального закона от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях"*(381)). Примером ограничения предпринимательской деятельности некоммерческих организаций может служить запрет для благотворительной организации участвовать в хозяйственных обществах совместно с другими лицами (п. 4 ст. 12 ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях"). В законодательстве установлены также ограничения возможности участия некоммерческих организаций в отдельных обязательствах. Так, только коммерческие организации могут выступать в качестве финансовых агентов по договору финансирования под уступку денежного требования (ст. 825 ГК РФ), сторонами в договоре коммерческой концессии (п. 3 ст. 1027 ГК РФ). По общему правилу доверительным управляющим должна быть только коммерческая организация (п. 1 ст. 1015 ГК РФ). Некоммерческая организация не может выступать в роли управляющей организации, исполняющей полномочия единоличного исполнительного органа хозяйственного общества (п. 1 ст. 69 Закона об АО, пп. 2 п. 2.1 ст. 32 Закона об ООО).

Вопрос для собеседования 51. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Для чего нужно планировать риски и результаты проекта.

Эталон ответа: Рисками учатся управлять для того, чтобы не только снижать их вероятность, но и принимать последствия. Какими бывают цели управления рисками проекта:

- Снизить финансовые потери.
- Не затягивать сроки проекта.
- Оправдывать доверие клиентов
- Снизить уровень стресса в команде.
- Использовать риски как возможности.

Вопрос для собеседования 52. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Подготовка и заключение трудового договора.

Эталон ответа: Трудовой договор (контракт) – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечивать условия труда согласно законодательству, коллективному договору и соглашению сторон, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определённую этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего распорядка, действующие у данного работодателя (Трудовой кодекс РФ, новая редакция. Статья 56).²

При заключении трудового договора рекомендуется указывать обязательные условия:

- место работы – наименование предприятия, куда принимается работник;

- имена сторон (работник и работодатель);
- наименование работы в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнить работник;
- дата начала работы и дата ее окончания, если заключается срочный трудовой договор;
- тарифная ставка или указание способа расчета заработной платы;
- периодичность оплаты труда;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и порядок их оплаты;
- режим рабочего времени;
- социальные гарантии;
- система пенсионного обеспечения;
- процедура подачи жалоб, порядок рассмотрения споров;
- обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии;
- обязанности сторон по выполнению условий контракта и ответственность за их нарушение;
- условия расторжения и пролонгации трудового контракта;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

На основании трудового договора составляется приказ по форме № Т-1 и заполняется личная карточка работника по форме № Т-2, делается запись в трудовой книжке, открывается лицевой счёт в бухгалтерии.

В соответствии с трудовым законодательством РФ трудовые договоры (контракты) могут заключаться:

- 1) на неопределённый срок;
- 2) на определённый срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Для выполнения конкретной разовой работы могут быть привлечены временные работники (особенности трудового договора с совместителями – статьи 282-288 Трудового кодекса РФ).³

Вопрос для собеседования 53. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Процесс адаптации

Эталон ответа: Адаптация – процесс приспособления человека к новой для него предметно-вещественной и социальной среде.

Существуют следующие виды адаптации:

- первичная - приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- вторичная – приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих вид деятельности или свою профессиональную роль, например переходящих в ранг руководителя).

Цели адаптации:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение психологической напряженности и чувства неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новые работники чувствуют себя некомфортно на новом месте, может последовать увольнение.

С точки зрения направлений, по которым человек приспособляется, выделяют следующие типы адаптации:

- психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

- социально-психологическая – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональная – постепенное формирование трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний и т.п.);
- организационная – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного механизма управления фирмой, организационной культуры.

Несмотря на различия между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Вопрос для собеседования 54. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Роли и функции руководителя

Эталон ответа: Руководитель - это должность, которая позволяет человеку иметь определенные полномочия, использовать данную ему власть. Чтобы эффективно управлять организацией, руководитель должен обладать лидерским влиянием, определенными личностными качествами. Однако руководитель не становится лидером только благодаря этим качествам.

Классические функции руководителя:

- Планирование («прогнозирование и планирование») — это функция руководителя № 1. Руководитель должен знать цели своей организации, своего подразделения. Для этого ему необходимо знать ответы на вопросы: где мы находимся сейчас? Куда хотим идти? Как это сделать?
- Организация — в эту функцию руководителя входят разработка организационной структуры, создание необходимых регламентов, прописывание бизнес-процессов, постановка задач, обеспечение предприятия необходимыми ресурсами (людьми, материалами, сырьем).
- Руководство (в разных источниках используются также термины «сопровождение», «распределение», «мотивация») — это функция руководителя, включающая в себя распределение и постановку задач, закрепление зон ответственности, побуждение сотрудников к работе.
- Координация — это функция, обеспечивающая достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления оптимальных коммуникаций между ними (это могут быть отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, передача документации).
- Контроль — это проверка людей и их работы для обеспечения выполнения плана. Благодаря этой функции руководитель получает ответы на вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать иначе? В чем причина отклонений от запланированных показателей?

Роли руководителя по В.И. Викторову:

1. Наставник

В этой роли руководитель должен быть чутким, открытым, внимательным, охотно идущим навстречу, готовым помочь. Играя эту роль, руководитель выслушивает и выполняет законные просьбы, выставляет оценки, раздает комплименты. Он воспринимает людей как ресурсы, которые можно развить с помощью доверия, сочувствия и заботы. Он дает возможность и помогает людям строить планы по их собственному индивидуальному развитию.

2. Фасилитатор

Он должен воспитывать в коллективе стремление к согласию, улаживать межличностные конфликты. Ожидаемое поведение включает посредничество в личных спорах,

использование новых технических приемов в разрешении конфликтов, развитие согласия и морали, принятие участия в решении проблем коллектива.

3. Продюсер

От него ожидают сосредоточения на работе, большой заинтересованности, энергии и движущей силы. Руководитель вдохновляет подчиненных принять на себя ответственность, ставить задачи и добиваться высокой продуктивности. Это обычно помогает членам коллектива лучше выполнять поставленные задачи.

4. Директор

Ожидается, что он будет четко определять направление работы на основе продуманной постановки целей и рационального планирования. Он должен быть решительным инициатором, который разъяснит проблемы, выборы и альтернативы, распределит роли и задачи, установит правила, оценит производительность и даст инструкции.

5. Координатор

От координатора ожидают поддержания структуры и ясной системы. Человек в этой роли покладист и вызывает доверие. Поведение включает стремление к целостности, избегание расколов, занятие работой с документами, изучение и оценку отчетов, планов и предложений.

6. Контролер

Предполагается, что он знает обо всем происходящем в коллективе, следит за тем, как люди соблюдают установленный порядок и насколько коллектив соответствует своим задачам. Контролер должен быть способным к рациональному анализу, быть внимательным к мелочам, к работе с рутинной информацией, к техническим проблемам организации работы.

7. Новатор

От руководителя-новатора ожидают изменений, облегчающих работу. В отличие от роли Контролера, для которого главное - порядок и дисциплина, Новатор - это творческий мечтатель, который смело экспериментирует, отходя от принятых стандартов.

8. Посредник

От руководителя ожидают политической проницательности, убедительности, влияния и силы. Как посредник, он должен встречаться с людьми, находить рынок сбыта, быть представителем, действовать как связной и изыскивать ресурсы.

Вопрос для собеседования 55. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Цели деловой карьеры руководителя

Эталон ответа: К целям деловой карьеры руководителя можно отнести:

- соответствие выбранной профессии и занимаемой должности уровню самооценки руководителя;
- моральное удовлетворение;
- уважение со стороны окружающих (семьи, родственников, друзей, знакомых);
- высокий уровень оплаты труда;
- определенная степень независимости;
- достаточно свободного времени для самоусовершенствования, учебы, воспитания детей, отдыха и т.д.;
- различные льготы;
- возможность обеспечения достойного уровня жизни после выхода на пенсию.

Вопрос для собеседования 56. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Действие теорем «кар и награда» в обыденной жизни и в профессиональной деятельности

Эталон ответа: на поведение человека влияют представ гения тех выгод или невыгод (каковы бы они конкретно ни были), которые он связывает с теми или иными поступками в качестве последствий этих поступков. Если какой-нибудь поступок кажется данному человеку влекущим за собой ряд желательных для него последствий (наслаждение,

счастье, пользу, выгоду и т. д.), то это соображение о желательных для него последствиях соответствующим образом влияет на психику человека и заставляет его совершить поступок, который без этого воздействия не совершился бы. Выражаясь образно, здесь представления тех благ, которые вытекают из его поступка, являются особым рычагом, который давит соответственным образом на поведение человека и заставляет его совершить тот или иной акт.

Точно таким же рычагом являются и представления о ряде нежелательных для данного человека последствий, вытекающих из того или иного его поступка. Эти нежелательные последствия (страдание, вред, невыгода и т. д.), которые обрушатся на него, если только он совершит тот или иной акт, заставляют его воздерживаться от данного акта, который без давления этого второго рычага неминуемо совершился бы.

Награды и наказания являются частным случаем этих желательных и нежелательных последствий; представление наградной реакции (как некоего "блага выгоды" желательных последствий), которая может произойти, если будет совершен тот или иной акт, соответствующим образом давит на психику человека и заставляет его совершить акт, или воздержаться от совершения, или терпеть что-нибудь, что без этого воздействия едва ли бы произошло.

Вопрос для собеседования 57. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Взаимосвязи социального института и организации

Эталон ответа: С социальными институтами тесно связаны социальные организации.

Социальная организация – это в широком смысле любая организация в обществе: в узком смысле – социальная подсистема организации.

Выделяют четыре направления в определении организации:

- 1) В соответствии с теорией К.Бернарда организация – это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью.
- 2) Согласно точке зрения Г.Саймона организация – это сообщество взаимодействующих человеческих существ с упорядоченными связями внутри него.
- 3) М.Вебер представляет третье направление в определении организации. По его мнению социальная организация – это рациональная система направленная на достижение цели.
- 4) По мнению А.Этциони, социальная организация – это социальные объединения, сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей.

Вопрос для собеседования 58. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Обоснование выбора стратегии на основе модели Стрикленда

Эталон ответа: А. Томпсон и А. Стрикленд предложили следующую матрицу Выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится, фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избежать риска, и это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового проекта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Вопрос для собеседования 59. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Отбор персонала. Заочная и очная стадии отбора

Эталон ответа: Технология комплектования штатов и отбор - это вид управленческой деятельности, с помощью которого корпорация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного. Отбор персонала зависит от традиций, культуры корпорации и должности, на которую подбирается кандидат.

Традиционные методы отбора персонала, включающиеся в себя следующие этапы:

- Заочное знакомство с кандидатом (предварительное изучение резюме);
- Оформление анкетных данных;
- Анализ рекомендаций и опыта работы;
- Собеседование (оценочное интервью);
- Оценка профессиональной пригодности (испытания);
- Принятие решения о приеме на работу.

В зависимости от уровня должности и специфики деятельности работника процедура его отбора будет включать все перечисленные этапы или часть из них. Изучим более детально каждый этап.

Этап 1. Заочное знакомство с кандидатом. Здесь изучаются имеющиеся резюме и анкеты соискателей. Цель данного этапа понять, соответствует ли кандидат формальным требованиям вакантной должности (например, образование, стаж работы, возраст и т.д.). Данной работой занимаются специалисты службы управления персоналом.

Этап 2. Оформление анкетных данных. Те соискатели, что прошли 1 этап, приглашаются в службу управления персоналом организации с целью заполнения более подробной формы анкеты (личного листка по учету кадров, автобиографии и т.п.). На данном этапе необходимо, для подтверждения

уровня квалификации, предоставить документы об образовании и другие необходимые документы (например, для руководителей и высококвалифицированных специалистов - рекомендации, характеристики и др.).

Этап 3. Анализ рекомендаций и опыта работы. Изучается имеющийся опыт всех соискателей, определяются вопросы для последующего собеседования. Данный этап находится под ответственностью специалистов службы управления персоналом с привлечением руководителей соответствующих структурных подразделений.

Этап 4. Собеседование (оценочное интервью) – ключевой этап и один из самых популярных методов отбора персонала. Такой способ помогает непосредственно оценить кандидата, а также позволяет варьировать очередность вопросов. Собеседование может проводиться на различных

уровнях. В зависимости от того, кто проводит собеседование, различаются следующие его виды:

1. Предварительное (формальное) собеседование. Данный вид входит в обязанности специалиста службы управления персоналом (менеджером по персоналу). Здесь важно выяснить, насколько кандидат соответствует требованиям вакантной должности;
2. Отборочное (профессиональное) собеседование. Чаще всего этим занимается руководитель структурного подразделения (будущий руководитель) или кто-то из ведущих специалистов организации. Здесь происходит оценка знаний и навыков соискателя с целью проверить, насколько они удовлетворяют требованиям вакантной должности. На многих предприятиях именно данный вид собеседования является решающим.
3. Подтверждающее (протокольное) собеседование. Проводит лично представитель руководства организации. Здесь идет речь о заработной плате и принимается решение брать кандидата на работу или нет.

Вопрос для собеседования 60. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Теории мотивации

Эталон ответа: Теория мотивации по А. Маслоу

Первая из рассматриваемых теорий со стороны содержательного подхода называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней.

Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеlland. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клеllandа люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. В таблице 1 отображены факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Вопрос для собеседования 61. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Система управления человеческими ресурсами в организации

Эталон ответа: Система управления человеческими ресурсами (СУЧР) – это комплекс взаимосвязанных процессов, методов и инструментов, которые используются организацией для эффективного управления своим персоналом. Она включает в себя планирование, подбор, обучение, развитие, оценку и вознаграждение персонала, а также управление его производительностью.

Вопрос для собеседования 62. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Планирование и операционный контроль.

Эталон ответа: Контроль – это процедура, в которой устанавливается соответствие хода реализации работ плановым заданиям, выявляется степень отклонений, причины их возникновения и обосновывается принятие управленческих решений, корректирующих процесс выполнения заданий.

Для осуществления контроля необходимо наличие: а) объективных и существенных контролируемых показателей; б) критериев, позволяющих классифицировать отклонения от показателей как существенные и опасные, либо как допустимые; с) системы и процедуры контроля.

Решения должны приниматься прежде, чем будет нанесен ущерб процессу, т.е. необходим упреждающий контроль. В основном ущерб связан с несоблюдением сроков, превышением норм использования ресурсов, стоимости, снижения качества.

Контроль процессов и операций можно представить в виде ряда последовательных действий:

- мониторинг -- систематическое и планомерное наблюдение по заранее определенным параметрам за реализацией процесса;
- выявление и анализ причин отклонений. Осуществляется на основе критериальных ограничений, предусмотренных планом, бюджетом, потребностями в ресурсах и т.д.;
- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия и устранение причин отклонений.

Используются два основных методических подхода к контролю как функции – контроль по целям и контроль по отклонениям.

При контроле по целям, на основе системы целей разрабатываются планы и мероприятия, которые являются основой для заданий исполнителям. В этом случае, установки формулируются в виде конкретных параметров на этапах с указанием сроков их достижения. В дальнейшем процесс контроля носит дискретный характер и осуществляется только в момент предполагаемого достижения промежуточной цели.

При контроле по отклонениям, в ходе выполнения и по окончании работ осуществляется сравнение между плановыми и фактическими показателями. Возникающие отклонения могут приводить к необходимости срочного вмешательства в ход реализации плана, или к его пересмотру, а иногда и к пересмотру целей процесса.

В процессе осуществления оперативного контроля на этапах не следует забывать о конечных целях процесса и регулярно анализировать происходящие изменения, на предмет влияния на конечный результат процесса.

План проведения контроля должен соответствовать следующим требованиям:

- иметь четко сформулированные цели контроля;
- определять структуру объектов контроля;
- устанавливать критерии и параметры контроля;
- предусматривать регулярность наблюдений в соответствии с намеченными этапами контроля;
- определять ответственность за проведение контроля.

Вопрос для собеседования 63. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Сущность системного подхода

Эталон ответа: Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Сущность системного подхода заключается в том, что относительно самостоятельные компоненты рассматриваются не изолированно, а в их взаимосвязи, в развитии и движении. С изменением одного компонента системы изменяются и другие. Это позволяет выявить интегративные системные свойства и качественные характеристики, которые отсутствуют у составляющих систему элементов.

На основе подхода разработан принцип системности. Принцип системного подхода заключается в рассмотрении элементов системы как взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения глобальной цели функционирования системы. Особенностью системного подхода является оптимизация функционирования не отдельных элементов, а всей системы в целом.

Системный подход базируется на целостном видении исследуемых объектов или процессов и представляется наиболее универсальным методом исследования и анализа сложных систем. Объекты рассматриваются как системы, состоящие из закономерно структурированных и функционально организованных элементов. Системный подход есть систематизация и объединение предметов или знаний о них путем установления существенных связей между ними. Системный подход предполагает последовательный переход от общего к частному, когда в основе рассмотрения лежит конкретная конечная цель, для достижения которой формируется данная система. Такой подход означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных разобщенных подсистем.

Основные понятия системного подхода: «система», «структура» и «компонент».

«Система – это совокупность компонентов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, взаимодействие которых порождает новое качество, не присущее этим компонентам по отдельности».

Под компонент понимают любые объекты, связанные с другими объектами в сложный комплекс.

КРИТЕРИИ оценивания компетенций и шкалы оценки

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) или отсутствие сформированности компетенции	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) или удовлетворительный (пороговый) уровень освоения компетенции	Оценка «хорошо» (зачтено) или достаточный уровень освоения компетенции	Оценка «отлично» (зачтено) или высокий уровень освоения компетенции
Неспособность обучающегося самостоятельно продемонстрировать знания при решении заданий, отсутствие самостоятельности в применении умений.	Обучающийся демонстрирует самостоятельность в применении знаний, умений и навыков к решению учебных заданий в полном соответствии с	Обучающийся демонстрирует самостоятельное применение знаний, умений и навыков при решении заданий,	Обучающийся демонстрирует способность к полной самостоятельности и в выборе способа решения нестандартных

Отсутствие подтверждения наличия сформированности компетенции свидетельствует об отрицательных результатах освоения учебной дисциплины	образцом, данным преподавателем, по заданиям, решение которых было показано преподавателем, следует считать, что компетенция сформирована на удовлетворительном уровне.	аналогичных образцам, что подтверждает наличие сформированной компетенции на более высоком уровне. Наличие такой компетенции на достаточном уровне свидетельствует об устойчиво закреплённом практическом навыке	заданий в рамках дисциплины с использованием знаний, умений и навыков, полученных как в ходе освоения данной дисциплины, так и смежных дисциплин, следует считать компетенцию сформированной на высоком уровне.
--	---	--	---

Критерии оценивания тестового контроля:

процент правильных ответов	Отметки
91-100	отлично
81-90	хорошо
70-80	удовлетворительно
Менее 70	неудовлетворительно

При оценивании заданий с выбором нескольких правильных ответов допускается одна ошибка.

Критерии оценивания собеседования:

Отметка	Дескрипторы		
	прочность знаний	умение объяснять (представлять) сущность явлений, процессов, делать выводы	логичность и последовательность ответа
отлично	прочность знаний, знание основных процессов изучаемой предметной области, ответ отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владением терминологическим аппаратом; логичностью	высокое умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры	высокая логичность и последовательность ответа

	и последовательностью ответа		
хорошо	прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; свободное владение монологической речью, однако допускается одна - две неточности в ответе	умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; однако допускается одна - две неточности в ответе	логичность и последовательность ответа
удовлетворительно	удовлетворительные знания процессов изучаемой предметной области, ответ, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории. Допускается несколько ошибок в содержании ответа	удовлетворительное умение давать аргументированные ответы и приводить примеры; удовлетворительно сформированные навыки анализа явлений, процессов. Допускается несколько ошибок в содержании ответа	удовлетворительная логичность и последовательность ответа
неудовлетворительно	слабое знание изучаемой предметной области, неглубокое раскрытие темы; слабое знание основных вопросов теории, слабые навыки анализа явлений, процессов. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа	неумение давать аргументированные ответы	отсутствие логичности и последовательности ответа

Критерии оценивания ситуационных задач:

Отметка	Дескрипторы			
	понимание проблемы	анализ ситуации	навыки решения ситуации	профессиональное мышление
отлично	полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые	высокая способность анализировать ситуацию, делать выводы	высокая способность выбрать метод решения проблемы,	высокий уровень профессионального мышления

	к заданию, выполнены		уверенные навыки решения ситуации	
хорошо	полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены	способность анализировать ситуацию, делать выводы	способность выбрать метод решения проблемы уверенные навыки решения ситуации	достаточный уровень профессионального мышления. Допускается одна- две неточности в ответе
удовлетворите льно	частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены	удовлетворите льная способность анализировать ситуацию, делать выводы	удовлетворитель ные навыки решения ситуации, сложности с выбором метода решения задачи	достаточный уровень профессионального мышления. Допускается более двух неточностей в ответе либо ошибка в последовательности решения
неудовлетвори тельно	непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены. Нет ответа. Не было попытки решить задачу	низкая способность анализировать ситуацию	недостаточные навыки решения ситуации	отсутствует