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 «Менеджмент в здравоохранении»

МАГИСТРАТУРА Направление 32.04.01 Общественное здравоохранение
ПРОФИЛЬ Общественное здравоохранение

2023

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

универсальные (УК):

Код и наименование универсальной компетенции	Индикаторы достижения универсальной компетенции
УК-1 способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	**УК-1.1**. Системно анализирует научные и практические достижения в разных областях знаний и их применение в профессиональном контексте **УК-1.2.** Анализирует процессы деятельности организации здравоохранения с позиции системного подхода **УК-1.3.** Изучает и внедряет лучшие практики в целях охраны и укрепления здоровья граждан **УК-1.4.** Применяет системный подход для обеспечения устойчивого развития организации здравоохранения
УК-2 способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает основы управления изменениями и риск-менеджмент в деятельности организации здравоохранения УК-2.2. Осуществляет мониторинг развития современных технологий для внедрения «лучших практик» оказания медицинской помощи в деятельность организации здравоохранения УК-2.3. Вносит и обосновывает предложения по совершенствованию профессиональной деятельности или организации в целом УК-2.4. Работает в команде и участвует в проектах и рабочих группах по различным направлениям профессиональной деятельности, управляет изменениями в организации здравоохранения
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Применяет методы и технологии командообразования и развития корпоративной культуры организации УК-3.2. Организует работу по управлению персоналом, мотивирует работников на достижение результата собственной профессиональной деятельности обеспечивает вовлеченность каждого работника в деятельность организации здравоохранения УК-3.3. Организует и руководит работой команды для достижения поставленной цели, демонстрирует лидерские качества в процессе управления командным взаимодействием

общепрофессиональных (ОПК):

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Индикаторы достижения общепрофессиональной компетенции
ОПК-1 способность к подготовке и применению научной, научно-производственной,	ОПК-1.1.Знать – основы деловой переписки – основы документооборота – основы этики и психологии делового общения ОПК-1.2. Уметь – выстраивать деловые связи и организация сотрудничества

проектной, организационно-управленческой и нормативной документации в системе здравоохранения	с различными государственными, общественными, религиозными, коммерческими организациями ОПК-1.3.Владеть – навыками выстраивания деловых связей и организации сотрудничества с различными государственными, общественными, религиозными, коммерческими организациями
ОПК-2 способность использовать информационные технологии в профессиональной деятельности, соблюдать основные требования информационной безопасности	**ОПК-2.1.** Использует персональный компьютер, программное обеспечение, специализированные информационные системы организации здравоохранения **ОПК-2.2.** Использует в работе информационно-аналитические медицинские системы **ОПК-2.3.** Пользуется информационно-телекоммуникационными технологиями **ОПК-2.4.** Выполняет требования нормативных правовых актов по обеспечению информационной безопасности и защиты персональных данных **ОПК-2.5.** Обеспечивает меры по защите и безопасности медицинских и персональных данных в медицинской организации
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

2. Виды оценочных материалов в соответствии с формируемыми компетенциями

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

	собеседования Задания на дополнения	
УК-3	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования Задания на дополнения	75 с эталонами ответов
ОПК-1	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования Задания на дополнения	75 с эталонами ответов
ОПК-2	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования Задания на дополнения	75 с эталонами ответов
ОПК-3	Задания закрытого типа	25 с эталонами ответов
	Задания открытого типа: Вопросы для собеседования Задания на дополнения	75 с эталонами ответов

УК-1:

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

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 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**

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 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

Эталон ответа: 2) *Федеральный проектный офис*

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

Эталон ответа: 2) *ГОСТ Р ИСО 21500-2014*

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

Эталон ответа: 1), 2)

Задание 24. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

Составляющие стадии реализации проекта…

1) **организация и контроль выполнения проекта**
2) **анализ и регулирование выполнение проекта**
3) ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
4) документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
5) формирование концепции проекта

Эталон ответа: 1), 2)

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 рискового события** 3) **Размер потерь в результате наступления рискового события** 4) Степень агрессивности внешней среды 5) Уровень инфляции 6) Конкурентная среда 7) Региональное законодательство *Эталон ответа*: 1), 2), 3)
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 *Эталон ответа*: 1), 2)
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 *Эталон ответа:* 1), 2), 3), 4)

<u>Задания открытого типа:</u>

Задания на дополнение

Задание 1. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования – это его … *Эталон ответа:* миссия
Задание 2. Будущий владелец и пользователь результатов проекта – это: *Эталон ответа:* заказчик
Задание 3. Двумя инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта, являются структурная схема организации и … *Эталон ответа:* матрица ответственности
Задание 4. Для общественно значимых проектов оценивается их_____эффективность. *Эталон ответа:* социально-экономическая
Задание 5. Основной структурной единицей участников проекта является_____проекта. *Эталон ответа:* команда
Задание 6.

Офис, где размещается менеджер проекта, хранится основная документация, проводятся важные совещания, установлены средства связи, компьютерное оборудование, оргтехника, называется_____: *Эталон ответа:* головным
Задание 7. Сдачу объекта с полной его готовностью и с объявленной стоимостью проекта предусматривает система управления проектом_____: *Эталон ответа:* «под ключ»
Задание 8. Подробный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, их способы достижения и технико-экономические показатели предприятия, - это _____: *Эталон ответа:* бизнес-план
Задание 9. Процесс разработки тактических планов для оперативного управления работами проекта на уровне ответственныхисполнителей – это_____ планирование. *Эталон ответа:* детальное
Задание 10. Существо предлагаемого проекта – это раздел бизнес-плана проекта, который описывает продукцию и _____ *Эталон ответа:* технологию

Контрольные вопросы с эталонами ответов

Задание 1. Что непосредственно включает в себя инициирование проекта? *Эталон ответа:* – **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. *Эталон ответа:* 1) **формулирование** 2) **структурирование** 3) **согласование** 4) **фиксация**
Задание 3. Каким критериям должна соответствовать в проекте SMART-цель? *Эталон ответа:* 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. *Эталон ответа:* **1 Миссия**

2 Стратегическая цель **3 Тактические цели** **4 Оперативные задачи**
Задание 5. Что включает анализ состояния и обеспечение качества в проекте? *Эталон ответа:* – **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 *Эталон ответа:* – **учет выполнения работ по контракту** – **представление отчетности о выполнении контрактов** – **разрешение споров и разногласий**
Задание 7. Что включает Анализ деятельности и развитие команды проекта *Эталон ответа:* – **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? *Эталон ответа:* – **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? *Эталон ответа:* – **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? *Эталон ответа:* – **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? *Эталон ответа:* – **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.
Эталон ответа:

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.
Эталон ответа:

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?
Эталон ответа:
Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования.

Задание 15.
Чем Проект отличается от процессной деятельности?
Эталон ответа:
Тем, что *Процессы* однотипны и цикличны, *Проект* 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.
Эталон ответа:

- 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?
Эталон ответа: Жизненный цикл проекта

Задание 18.
Приведите Последовательность действий по планированию стоимости проекта.
Эталон ответа:

1Определение 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?
Эталон ответа:

- 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.

Эталон ответа:

- 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.
- Преемственность 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) *Эталон ответа:* – 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 *Эталон ответа:* 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? *Эталон ответа:* 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). *Эталон ответа:*

– 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 управления проектом.
Эталон ответа:
– 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.
Эталон ответа:
– 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.
– *Эталон ответа:*
– 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.
Эталон ответа:
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.

Эталон ответа:

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 плана финансирования, 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.

Эталон ответа:

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.

эталон ответа:

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 рисковых событий, источников рисков; Определение допустимой степени риска участников; Анализ альтернатив осуществления проекта.
2) Планирование мер реагирования на рисковые события: Уточнение потенциальных рисковых событий, их источников; Качественный и количественный анализ рисков; Предотвращение или снижение ущерба от рисковых событий.
3) Организация и контроль мер реагирования на рисковые события: Организация управления рисками; Система контроля мер реагирования на рисковые 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.

Эталон ответа:

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.

Эталон ответа:

– 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.

Эталон ответа:

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.

Эталон ответа:

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.

Эталон ответа:

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, объемы 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.

Эталон ответа:

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.

Эталон ответа:

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.
Эталон ответа:
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»

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; Общественность.

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.

Эталон ответа:

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.

Эталон ответа:

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. *Эталон ответа:* 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. *Эталон ответа:* 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? *Эталон ответа:* 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.

Эталон ответа:

1) Согласно условию, Кпл = 50, Цпл = 20, Кф = 45, Цф = 18
2) Определяем плановый объем = 50 × 20 = 1000
3) Определяем освоенный объем = 45 × 20 = 900
4) Определяем фактическую стоимость = 45 × 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 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)

УК-2

Задания закрытого типа: ВСЕГО 25 заданий.

Задание 1. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Методика оценки сравнительного преимущества проектов государственно-частного партнерства утверждается на

a. районном
b. федеральном
c. муниципальном
d. региональном
e. местном

Правильный ответ: на местном уровне

Задание 2. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Способ предварительного рассмотрения и оценки проекта документа реализуется в форме

a. грифа согласования
b. резолюции на документе
c. визирования документа
d. отметки о контроле
e. отметки об исполнителе

Правильный ответ: визирования документа

Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Итоги переговоров о проекте государственно-частичного партнерства оформляется
a. письмом
b. справкой
c. уставом
d. протоколом
e. выпиской

Правильный ответ: письмом

Задание 4. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Соглашение о государственно-частичном партнерстве вступает в силу
a) через 72 часа
b) через 24 часа
c) с момент подписания

Правильный ответ: с момент подписания

Задание 5. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Исходящий документ проходит следующие этапы обработки
a. составление проекта – согласование – оформление – подписание – регистрация – исполнение – направление в дело
b. прием – первоначальная обработка – предварительное рассмотрение – рассмотрение руководителем – исполнение – направление в дело
c. составление проекта – согласование – оформление – подписание – регистрация – исполнение – отправка
d. оформление документа – подписание – регистрация – согласование – утверждение – отправка

Правильный ответ: составление проекта – согласование – оформление – подписание – регистрация – исполнение – отправка

Задание 6. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
По мнению Р.М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:
a. Изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений
b. Изменение технологий, изменение структуры, организации - проводники изменений
c. Внедрение инноваций, программы изменений, организации - проводники изменений
d. Изменение процесса, технологические изменения, программы изменений
Правильный ответ: Изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений

Задание 7. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Главной целью организационного проектирования является:
a. обеспечение максимального сближения локальных целей и задач подразделений с целями и задачами организации в целом
b. обновление объекта управления путем либо новой разработки, либо совершенствования
c. осуществление комплекса мероприятий, связанных с изменением организационно-структурного статуса отдельных подразделений
d. поиск и внедрение радикальных изменений в деятельности организации

Правильный ответ: обеспечение максимального сближения локальных целей и задач подразделений с целями и задачами организации в целом
Задание 8. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Разработка концепции управления внешним окружением проектов относится...
a. к 1 этапу - 1956-1958 гг
b. ко 2 этапу - 1959 г
c. к 3 этапу - 70-е годы
d. к 4 этапу - 80-е годы
Правильный ответ: к 3 этапу - 70-е годы
Задание 9. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.
Проект – это
a. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
b. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств
c. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы со специфической организацией
d. группа элементов (включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
e. совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

Правильный ответ: ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств
ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы со специфической организацией

Задание 10. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.
Проект отличается от процессной деятельности тем, что …
a. проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
b. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
c. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален
d. всегда имеет дату начала и окончания
e. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

Правильный ответ: процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален
всегда имеет дату начала и окончания

Задание 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Установление рисков (выявление факторов рисков) относится к фазе...
a. концепции проекта
b. разработки проекта
c. реализации проекта
d. завершения

Правильный ответ: разработки проекта
Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Формулировка проектной идеи - это итерационный процесс между двумя точками:
a. проблемой и идеей
b. проблемой и процессом
c. проблемой и результатом
d. идеей и результатом

Правильный ответ: проблемой и идеей

Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Программа проекта - это
a. совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
b. группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
c. комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленным бюджетом

Правильный ответ: группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
Задание 14. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.
Основными признаками эффективного управления проектом являются:
a. правильная постановка целей и задач – цели должны быть достижимыми;
b. выбор таких методов и средств управления проектами, которые обеспечивают достижение поставленных целей при минимально возможном объеме ресурсов проекта и в кратчайшие сроки;
c. рациональное использование имеющихся ресурсов через их оптимальное распределение в пространстве и времени;
d. своевременное и адекватное реагирование на изменение внешних и внутренних факторов проекта.

Правильный ответ: правильная постановка целей и задач – цели должны быть достижимыми;
выбор таких методов и средств управления проектами, которые обеспечивают достижение поставленных целей при минимально возможном объеме ресурсов проекта и в кратчайшие сроки;
рациональное использование имеющихся ресурсов через их оптимальное распределение в пространстве и времени;
своевременное и адекватное реагирование на изменение внешних и внутренних факторов проекта.

Задание 15. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.
Функции осуществляются на всех этапах управления проектом и включают:
a. планирование;
b. контроль;
c. анализ;
d. принятие решений;
e. составление и сопровождение бюджета проекта;
f. управление предметной областью проекта (целями, задачами, содержанием и объемами работ) или результатами;
g. руководство командой проекта

Правильный ответ: планирование; контроль; анализ; принятие решений; составление и сопровождение бюджета проекта;

Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
На начальном этапе управления проектами используются методы

a. структуризации
b. критического пути
c. Каскадный метод

Правильный ответ: структуризации

Задание 17. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.
Жизненный цикл проектной команды проходит этапы

a. Рождение
b. Развитие
c. Рост
d. Упадок
e. Распад
f. Зрелость
g. Восхождение

Правильный ответ: рождение, рост, зрелость, упадок, распад
Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Руководитель проекта относится:
a. к активным непосредственным участникам
b. пассивным участникам
c. пассивным непосредственным участникам
d. непосредственным участникам
e. пассивным косвенным участникам

Правильный ответ: к активным непосредственным участникам
Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Среднесрочный проект - это проект...
a. от 4-х до 5-ти лет
b. от 3-х до 5-ти лет
c. от 3-х до 7-ти лет
d. от 4-х до 7-ти лет

Правильный ответ: от 3-х до 5-ти лет

Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Иерархические декомпозиции проекта на составные части - это...

a. элементы проекта
b. цели проекта
c. структуры проекта
d. задачи проекта

Правильный ответ: цели проекта
Задание 21. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
К способам снижения проектного риска относится:

a. мотивирование

b. планирование
c. диверсификация
d. Контроль

Правильный ответ: диверсификация

Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
По содержанию проблем, определяющих актуальность проекта и новизне способов их разрешения, проекты могут быть…

a. типовыми и уникальными
b. типовыми и смешанными
c. простыми и уникальными
d. простыми и комбинированными

Правильный ответ: типовыми и уникальными
Задание 23. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
При анализе и оценке рисков проекта используется:
a. метод критического пути
b. метод дерева решений
c. симплекс метод

Правильный ответ: метод дерева решений
Задание 24. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Полный перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:
a. согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;
b. управление ресурсами, управление работами, управление результатами, управление рисками;
c. планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль

Правильный ответ: планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль
Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ.
Инициатором проекта является:
a. субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
b. участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
c. субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации

Правильный ответ: субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации

Задания открытого типа: ВСЕГО 75 заданий.

Задания на дополнения: 10 заданий.

Задание 1. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Методология управления проектами – комплекс методов, технологий и процедур, используемых для …

Правильный ответ: повышения эффективности управления проектами на различных этапах жизненного цикла продукта

Задание 2. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Инициатор проекта (проектант) – физическое лицо или проектная организация, выступающая…
Правильный ответ: с инициативой создания проекта и выполняющая предварительное обоснование проекта

Задание 3. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Любой проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит через определенный ряд последовательных ступеней своего развития, полная совокупность которых образует – это …
Правильный ответ: жизненный цикл проекта (ЖЦП)

Задание 4. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
… - сфера бизнеса, профессиональная деятельность, связанная с активным процессом использования соответствующих ресурсов организации структурированным и контролируемым образом, направленная на совершение изменений, четко поставленных стратегическими целями
Правильный ответ: управление проектами

Задание 5. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
По срокам реализации выделяют следующие проекты:
Правильный ответ: краткосрочные (один-два года), среднесрочные (до пяти лет) и долгосрочные (свыше пяти лет)

Задание 6. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:
Правильный ответ: определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих

Задание 7. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются в…
Правильный ответ: положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах

Задание 8. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Проект – это…

Правильный ответ: комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете

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

… – это процесс формирования решений, определяющий порядок действий и работ по проекту

Правильный ответ: Планирование

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

… - это желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения

Правильный ответ: Цель проекта

Вопросы для собеседования: ВСЕГО 65 заданий.

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

Дайте несколько определений понятия «проект» и перечислите основные характеристики проекта

Ответ: Понятие «проект» неоднозначное, поскольку каждый субъект экономической деятельности трактует его по-своему. Приведем основные определения проекта с различных позиций:

1. с философской точки зрения проект – это творческая деятельность, которая вызывает к жизни нечто новое и полезное, чего раньше не существовало;
2. с социологической точки зрения проект – это программа действий, или процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, реализуемого в определенные сроки и с определенным бюджетом;
3. с позиции предпринимателя проект – это единовременное рискованное предприятие, предназначенное для создания новых, уникальных, востребованных потребителями товаров и услуг (благ);

Основными характеристиками проекта являются:

- объемы и сроки выполнения работ, плановые показатели затрат и прибыли;
- качество, коммерческий риск, надежность;
- жизнеспособность и конкурентоспособность проекта;
- экономическая, бюджетная и социальная значимость проекта;
- экологическая безопасность проекта;
- отношение общественности и органов государственной власти к проекту.

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

Какие существуют типы и виды проектов по принятой классификации.

Ответ: Инновационные проекты классифицируют по следующим признакам.

1. По типу проекта или характеру деятельности различают:

- организационные проекты – создание новой организации (медицинской, образовательной, культурной, социальной) или новой системы управления;
- экономические – совершенствование деятельности предприятия и повышение его финансовых показателей;
- экологические – снижение вредного воздействия на окружающую среду;
- технические – создание новой технологии, новых товаров и услуг.

2. По срокам реализации выделяют следующие проекты: краткосрочные (один-два года), среднесрочные (до пяти лет) и долгосрочные (свыше пяти лет)

3. По характеру проекта: международные, федеральные, региональные, местные и отраслевые проекты, которые отличаются высокой стоимостью и важностью в экономике и политике.

4. По виду проекта: иновационные проекты, направленные на разработку новых технологий, новых потребительских продуктов и новых информационных технологий, создание нового рынка, освоение нового источника сырья, проведение научных исследований, реорганизация структуры управления, создание новых учебно-образовательных программ и программ развития региона, ориентированы на создание новых потребностей.

5. С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

- монопроекты – проекты, выполняемые, как правило, одной организацией или даже одним подразделением; отличаются постановкой однозначной инновационной цели (создание конкретного изделия, технологии), осуществляются в жестких временных и финансовых рамках, требуется координатор или руководитель проекта; это проекты небольшие по масштабу и ограниченные объемами капитальных вложений (1 - 15 млн долларов);

- мультипроекты – представляются в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов, направленных на достижение сложной инновационной цели, такой, как создание научно-технического комплекса, решение крупной технологической проблемы, интеграция предприятий;

- мегапроекты – сотни монопроектов, связанных между собой одним деревом целей, то есть целевые программы, требующие централизованного финансирования и руководства из координационного центра. На основе мегапроектов могут достигаться такие инновационные цели, как техническое перевооружение отрасли, решение региональных и федеральных проблем, повышение конкурентоспособности отечественных продуктов и технологий. Они требуют до 1 млрд. долларов инвестиций и отличаются длительным сроком реализации, например, разработка суперчипа.

Вопрос для собеседования 3. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите фазы жизненного цикла продукта в логической последовательности.
Ответ: Состояния, через которые проходит в своем развитии проект, называются фазами (стадиями), которые могут быть разделены на этапы и подэтапы. Фазы в большей степени определяют характер выполняемой работы и в меньшей – их последовательность. Например, некоторые фазы могут выполняться параллельно. Фазы жизненного цикла проекта различаются в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта не существует. Зарубежные специалисты выделяют следующие фазы: определение (концепция), планирование и разработка, выполнение (реализация) и завершение. Такое представление неединственное, иногда ЖЦП делится на пять или шесть фаз. Каждая фаза может рассматриваться как отдельный проект, она имеет целевую направленность, решает конкретные задачи и имеет особенности в управлении. Однако у каждого проекта можно выделить прединвестиционную и инвестиционную фазы

Вопрос для собеседования 4. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите основные модели стратегического управления проектами

Ответ: Модель первого типа (ad-hoc – «по случаю») работает в следующих ситуациях: когда трудности внешнего окружения незначительны; проект достаточно прост, и все его участники могут одинаково отвечать за его выполнение; есть опыт в выполнении подобных проектов.
Модель второго типа представляет собой тоталитарную командную методику управления проектами, применяемую в госсекторе экономики.
Модель третьего типа называют лучшей практической моделью управления проектами, работающей в условиях стабильного внешнего окружения. Если проект-менеджер не способен вовремя нивелировать трудности внешнего окружения и внести соответствующие изменения, проект может оказаться провальным.
Модель четвертого типа подходит для управления проектами в условиях всеобщей нестабильности. Успешное завершение такого проекта зависит от профессиональных способностей менеджера, принципов самоорганизации, адаптации и интуиции, а также компетенции всей команды.

Вопрос для собеседования 5. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите основные группы процессов управления проектами
Ответ: 1. Инициация, или авторизация, – принятие решений начать следующую фазу проекта. 2. Планирование. 3. Исполнение и контроль. 4. Анализ. 5. Управление. 6. Завершение – подразумевает закрытие контрактов и административное завершение.

Вопрос для собеседования 6. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что включают в себя подсистемы управления проектом
Ответ: Управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями.

Вопрос для собеседования 7. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Опишите классификацию проектов по доминирующей деятельности
Ответ: 1.Исследование – исследовательский. 2.Сбор информации – информационный. 3. Практикоориентированная – прикладной. 4. Творческая – творческий. 5. Принятие на себя роли – ролевой, игровой.

Вопрос для собеседования 8. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Опишите классификацию проектов по предметно-содержательной области и по характеру координации проекта
Ответ: По предметно-содержательной области. 1.Одна одна область знания – монопроект. 2. Несколько областей знаний – межпредметный. По характеру координации проекта: непосредственный (жесткий, гибкий); скрытый.

Вопрос для собеседования 9. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что понимают под содержанием (предметной областью) проекта.
Ответ: Предметная область (содержание) проекта – объект или система со всем комплексом понятий и знаний о ее функционировании. Предметная область проекта конкретизирует: результат проекта (продукт или услуги); характеристики продукта; комплекс работ, которые необходимо выполнить для достижения запланированных результатов. Анализ предметной области позволяет увидеть ее сущность, определить первоначальные требования к функциональности и границам проекта.

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

Что понимают под целями, задачами и результатом проекта.
Ответ: Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения. Задачи проекта – это ряд конкретных действий (ступеней), направленных на достижение цели проекта. Результат проекта – достижение цели проекта, подведение итогов и закрытие проекта.

Вопрос для собеседования 11. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите типичные ошибки в определении цели проекта
Ответ: -«Процессная» формулировка. -Отсутствие независимой составляющей. -Принципиальная
недостижимость цели. -Практическая недостижимость. -Неблагозвучие.

Вопрос для собеседования 12. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что включает в себя успешность проекта.
Ответ: 1.Успешность управления проектом. 2.Успешность продукта.
Успешность управления проектом: соблюдение сроков; выполнение бюджета; удовлетворенность членов команды; соблюдение законов и правовых актов; удовлетворенность участников уровнем коммуникации в проекте.
Успешность проекта: пригодность для использования; выполнение бюджета; рентабельность.

Вопрос для собеседования 13. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Кого называют участниками проекта.
Ответ: Участники проекта – это группа людей или организации, которые непосредственно вовлечены в разработку и реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при
осуществлении проекта. Во-первых, они могут влиять на решение, принимаемые в ходе разработки и реализации проекта. Во-вторых, на них самих могут влиять решения, применяемые в проекте.

Вопрос для собеседования 14. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите методы разработки проекта
Ответ: -Дающие новые парадоксальные решения: инверсия; мозговая атака; мозговая осада;
карикатура.
-Связаны с пересмотром постановки задач: наводящая задача-аналог; изменение формулировки задачи; перечень недостатков; свободное выражение функции.
-Творческие: аналогии; ассоциации; неологии; эвристическое комбинирование; антропотехника.

Вопрос для собеседования 15. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что понимают под такими творческими методами проектирования как аналогии, неологии и эвристическое комбинирование
Ответ: Аналогии – использование существующих решений в других областях. Ассоциации –
извлечение ассоциаций из разных идей по изменению социальной действительности. Неологии – исследование чужих идей при условии изменения структуры, содержания, оформления. Эвристическое комбинирование – первоначальная идея перекомпонуется, доводится до абсурда, а потом идет поиск рационального зерна.

Вопрос для собеседования 16. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Опишите алгоритм самостоятельного поиска информации

Ответ: Шаг 1. Формирование представления об искомой информации (Что ищем?). Шаг 2.
Определение цели поиска информации (Для чего ищем?). Шаг 3. Определение путей и способов рационального решения поисковой задачи (Где и как ищем?).

Вопрос для собеседования 17. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите критерии оценки проекта.
Ответ: -Полнота реализации проектного замысла – насколько в полученном результате проектной
деятельности (продукте) воплощены исходная цель, задачи, требования к качеству продукта.
-Соответствие контексту проектирования. -Степень новизны. -Значимость проекта. -Гуманистическая направленность. -Удовлетворенность участием в проекте.

Вопрос для собеседования 18. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите критерии качества проекта
Ответ: -Проект актуален, если он соответствует реальным нуждам получателей. -Проект выполним,
если поставленная цель реально достижима в условиях, сложившихся на момент выполнения
проекта. -Проект устойчив, если продукт востребован и после завершения проекта.

Вопрос для собеседования 19. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите принципы качества проекта.
Ответ: -Ответственность руководства. -Вовлечение людей. -Системный подход. -Постоянное
улучшение. -Принятие решений, основанное на фактах. -Ориентация на потребителя.

Вопрос для собеседования 20. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
В каких случаях принимается решение о завершении проекта
Ответ: Решение о завершении проекта принимается в двух случаях. 1.Выполнены все работы по
проекту. 2.Показана неэффективность дальнейшего продолжения работы.

Вопрос для собеседования 21. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что представляет из себя процедуры завершения проекта
Ответ: -Выявление соответствия критериям успешности и качества проекта. -Передача продуктов
(результатов) проекта целевой группе. -Архивирование информации по проекту для будущего
использования.

Вопрос для собеседования 22. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите ошибки стадии завершения проекта
Ответ: -Не проведены формальные процедуры завершения проекта. -Отсутствует оценка качества
проекта. -Полученный опыт не демонстрируется и не используется в последующих проектах.

Вопрос для собеседования 23. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Каковы требования к личности руководителя проекта?

Ответ: - Мотивированность и уверенность в своих возможностях, гибкость и способность к
адаптации к изменяющимся условиям. - Системное мышление и умение планировать и контролировать работу проекта. - Отличное управление временем и планирование ресурсов
проекта. - Организаторские навыки и умение принимать решения быстро и эффективно. - Открытость к критике и умение принимать конструктивную обратную связь. - Активная жизненная позиция и стремление к постоянному росту и развитию. - Общительность и легкость общения с разными людьми. - Внимательность к деталям и готовность к работе со
сложными задачами. - Самостоятельный решение проблем и умение находить альтернативные решения и так далее.

Вопрос для собеседования 24. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что понимают под моделированием и моделью.
Ответ: Моделирование – процесс построения и исследования моделей. Модель – образ, стандарт,
на который ориентируются ученные и практики в преобразовании педагогической действительности; способ педагогического исследования, используемый для развития идеи
о согласованности различных элементов педагогического объекта. Модель выступает как промежуточное звено, с помощью которого опосредуется практическое и теоретическое познание объекта педагогической действительности. В основе педагогического моделирования лежит мыслительная конструкция.

Вопрос для собеседования 25. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что понимают под мозговой атакой.
Ответ: Мозговая атака – генерирование идей в сжатые сроки. -Спонтанное исполнение идей. -Запись
идей. -Обсуждение и оценка идей. -Отбор 1-2 идей, которые составляют основу проекта.

Вопрос для собеседования 26. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что понимают под мозговой осадой.
Ответ: Мозговая осада – максимально возможное развитие идеи. -Идея с описанием механизма
реализации. -Фиксация идей. -Анализ и оценка идей. -Отбор нестандартных идей.

Вопрос для собеседования 27. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
В чем заключается принцип многофакторности в проектировании образовательных процессов?
Ответ: Проектируя образовательный процесс, учитель должен учитывать все известные факторы.
Они в значительной мере влияют на протекание этого процесса. Также ему стоит выявлять
новые.

Вопрос для собеседования 28. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Опишите характеристики линейной стратегии проектирования.
Ответ: Имеет четкую, последовательную структуру этапов. Каждое последующее действие зависит
от предыдущего. Цель- преобразование исходных данных.

Вопрос для собеседования 29. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Опишите характеристики цикличной стратегии проектирования.
Ответ: Имеет четкую, последовательную структуру этапов. Каждое последующее действие зависит
от предыдущего, однако в случае неправильного выполнения задания, не обходимо вернуться
на шаг назад и внести коррективы. Зацикленность.

Вопрос для собеседования 30. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Опишите характеристики адаптивной стратегии проектирования.
Ответ: Неограниченность и непредсказуемость. В ней определяется только первое действие. Выбор
последующего действия зависит от предыдущего.

Вопрос для собеседования 31. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что понимают под проблемой проекта.
Ответ: Основная единица анализа ситуации, ее содержание и характер определяют всю последующую логику проектного процесса. Это некое препятствие, непреодолимое известными объекту методами и средствами. Проблема – это сложный вопрос, имеющий теоретическую и практическую направленность; разрешение этого вопроса реализуется в процессе проектной деятельности.

Вопрос для собеседования 32. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Каким критериям должно соответствовать название проекта.
Ответ: -Название проекта должно быть запоминающееся. -Название проекта должно быть краткое. -
Название проекта должно выделять основную идею содержания. -Может быть дана расшифровка названия.

Вопрос для собеседования 33. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
На что направлена проектная деятельность.
Ответ: Проектная деятельность направлена на создание определенного уникального продукта. В
результате работы у студентов формируются коммуникативные навыки, умение работать в
команде, происходит развитие лидерских черт. В рамках проектной деятельности идет развитие личностных черт

Вопрос для собеседования 34. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Кого называют участниками проекта
Ответ: Участники проекта – это группа людей или организации, которые непосредственно вовлечены
в разработку и реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. Во-первых, они могут влиять на решение, принимаемые в ходе разработки и реализации проекта. Во-вторых, на них самих могут влиять решения, применяемые в проекте.

Вопрос для собеседования 35. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Зачем нужно управление проектами в компании
Ответ: 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 36. 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 37. 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 38. 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 оттехнологических 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 проектаявляются:
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 39. 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 40. 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 41. 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 42. 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;
статический метод оценки рисков.

Вопрос для собеседования 43. 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 создаётся 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 44. 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 45. 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 46. 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 47. 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 48. 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 персоналий 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 месседжей, информирование о деятельности компании, установление доверительных отношений с представителями СМИ, формирование положительного имиджа, укрепление связей с партнерами и потребителями.

Вопрос для собеседования 49. 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 организаций конкурсов продолжительное время мне хотелось бы дать несколько практических советов по подбору творческих людей в свою команду:
подбирать тех, которые проявляют любознательность и постоянно допытываются «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 50. 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 51. 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:
- неверие 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 52. 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 53. 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 54. 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 55. 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 56. 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 57. 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 приспосабливается, 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 58. 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, влиятельности и силы. Как посредник, он должен встречаться с людьми, находить рынок сбыта, быть представителем, действовать как связной и изыскивать ресурсы.

Вопрос для собеседования 59. 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 60. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Действие теорем «кар и наград» 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 нежелательныхдля 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 61. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Обоснование выбора стратегии на основе модели Стрикленда
Эталон ответа: А. Томпсон и А. Стрикланд 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 избегать 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 62. 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 63. 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 Клелланд. 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 Клелланда 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 64. 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 65. 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.

УК-3

<u>Задания закрытого типа: ВСЕГО 25 заданий.</u>

Задание1. 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 2. 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

Эталон ответа: 2. Сотрудничество

Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ:
Согласно теории "X", руководитель должен:

1. принуждать подчиненных;
2. угрожать подчиненным;
3. понять их и стимулировать работу;
4. уважать подчиненных;
5. выполнять работу за них.

Эталон ответа 1. принуждать подчиненных;

Задание 4. 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.

Эталон ответа: 2. работа доставляет людям удовлетворение;

Задание 5. 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 6. 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

Эталон ответа: 4. авторитарный

Задание 7. 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

Эталон ответа: 1. Бюрократический

Задание 8. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

Выберите не менее четырех вариантов признаков лидера:

1. высоко активен и инициативен при решении группой основных задач
2. способен выходить за рамки признанных норм и эталонных ценностных ориентаций.
3. обладает личными качествами, являющимися эталонными для данной группы;
4. поведение соответствует социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
5. хорошо информирован о решаемой задаче, о членах группы и о ситуации в целом;
6. способен оказывать влияние на других членов группы;
7. Послушен, внимателен
8. Часто меняет внешность в том числе с помощью грима, накладных усов, париков, повязок, частая, немотивированная смена верхней одежды

Эталон ответа: 1,2, 3,4, 5, 6

Задание 9. Инструкция: Выберите один правильный ответ:

Лидерство — это:

1. человек, которого можно сравнить с зеркалом по отношению к той или иной группе.
2. процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.
3. потенциал, имеющийся у человека.
4. процесс внутреннего управления, основанный на инициативе членов группы.

Эталон ответа: 2. процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.

Задание 10. 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 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ:

Право использования ресурсов (временные, человеческие, информационные, технологические, материально-технические, финансовые) для достижения цели

1. делегирование
2. менеджмент
3. лидерство
4. полномочия

Эталон ответа: 4. полномочия

Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ:

Процесс передачи и приема полномочий и ответственности это:

1. командообразование
2. делегирование
3. менеджмент

Эталон ответа: 2. делегирование

Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ:

Лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия

1. лидер
2. командир
3. руководитель

Эталон ответа: 1. лидер

Задание 14. 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 15. Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

Выберите не менее 7 черт лидера:

1. контроль над поведением и эмоциями;
2. перспективное видение;
3. устойчивость к стрессам;
4. умение грамотно распоряжаться временем;
5. неготовность к переменам;
6. неуверенность в успехе;
7. четкость в выражении мыслей;
8. способность к убеждению;
9. умение вести конструктивный диалог;
10. позитивное мышление
11. конфликтность
12. критическое мышление
13. догматизм

Эталон ответа: 1,2,3,4,7,8,9,10

Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ:
Комплекс сложнейших биопсихических состояний и реакций человека, формирующих его действия.

1. делегирование
2. мотивация
3. руководство

4. управление

Эталон ответа: 2.мотивация

Задание 17. Инструкция: Выберите один правильный ответ:
К кому типу модальностей относится описание ниже:
Практики, экспериментаторы, у которых основной рабочий «инструмент» спрятан в коже. Предпочитают делать все своими руками, проверяя теорию на практике. Поведение у них может заметно хромать. Они прирожденные непоседы, потому им сложно длительное время концентрировать свое внимание, особенно на чем-то скучном и неинтересном. Перемена для них – это глоток свежего воздуха, возможность выплеснуть энергию и размяться.

1. Визуал
2. Аудиал
3. Кинестетик

Эталон ответа: 3. кинестетик

Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ:
Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

1. «давать указания»;
2. «продавать указания»;
3. «информировать».
4. «участвовать»;
5. «делегировать»;

Эталон ответа: 3. «информировать».

Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ:

Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

1. отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом
2. наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
4. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
5. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

Эталон ответа: 5. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ
К какому типу решения конфликтных ситуаций (по Томасу) относится описание ниже:
наиболее важная задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласий более существен для оппонента, чем для вас; открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие; необходимо признать собственную неправоту; утверждение своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий; вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми; вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие

взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы; итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

1. соперничество
2. компромисс
3. сотрудничество
4. уход
5. приспособление

Эталон ответа: 5. приспособление

Задание 21. 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. представляет собой постоянный или временный коллектив рабочих, выполняющих общее производственное задание и несущих совместную ответственность

Эталон ответа: 1. группа, обладающая единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией.

Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ

Успешное руководство предполагает перечисленные умения руководителя, кроме:

1. определения цели, перспектив, проблем
2. выделения приоритетов организацию работы по достижению цели
3. удовлетворения потребности управлять
4. обеспечения мотивации сотрудников

Эталон ответа: 3. удовлетворения потребности управлять

Задание 23. Инструкция: Выберите один правильный ответ

Управленческий цикл включает следующие элементы:

1. анализ ситуации и принятие решения
2. определение приоритетов, принятие решения, контроль
3. анализ ситуации, принятие решения, организация управления, контроль

Эталон ответа: 3. анализ ситуации, принятие решения, организация управления, контроль

Задание 24. 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

Эталон ответа: 3. меры, направленные на неукоснительное соблюдение подчиненными порядка в учреждении

Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ

Контроль за выполнением решения осуществляется следующими методами:

1. личный контроль руководителя
2. коллективный контроль
3. автоматизированная система контроля
4. все вышеперечисленное
5. нет правильного ответа

Эталон ответа: 4. все вышеперечисленное

<u>Задания открытого типа: ВСЕГО 75 заданий.</u>

<u>Задания на дополнения: 8 заданий.</u>

Задание 1. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Связь всех уровней управления позволяют обеспечить..... каналы коммуникации
Эталон ответа: вертикальные

Задание 2. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Отчеты о работе, докладные записки и т.п. — это: ..... организационные коммуникации
Эталон ответа: восходящие

Задание 3. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне — это .....каналы коммуникации
Эталон ответа: горизонтальные

Задание 4. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Поток информации от подчиненных к руководству- ..... организационные коммуникации
Эталон ответа: восходящие

Задание 5. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. – это..... е организационные коммуникации
Эталон ответа: нисходящие

Задание 6. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Когда зарождается командный стиль работы в организации, активизируется .....организационные коммуникации
Эталон ответа: восходящие

Задание 7. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Осознанное побуждение личности к определенному действию – это.....
Эталон ответа: мотив

Задание 8. Инструкция: дополните определение, закончите предложение, впишите правильный ответ.
Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это.....
Эталон ответа: стимулы.

<u>Вопросы: 67 заданий.</u>

Вопрос для собеседования 1. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите принципы контроля:
Эталон ответа: предсказуемость незаметность объективность результативность постоянство прозрачность эффективность

Вопрос для собеседования 2. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите стадии развития команды, согласно теории Брюса Такмена
Эталон ответа: формирование; конфликтная; нормирующая; исполнительская

Вопрос для собеседования 3. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Дайте определение конфликту
Эталон ответа: столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов партнеров.

Вопрос для собеседования 4. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите основные причины конфликтов
Эталон ответа:

1. Ограниченность и распределение ресурсов.
2. Взаимозависимость задач
3. Различия в целях
4. Различия в представлениях и ценностях
5. Различия в манере поведения
6. Различия в жизненном опыте и уровне образования. Неудовлетворительные коммуникации.
7. Несоответствие уровня притязаний

Вопрос для собеседования 5. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите основные стили поведения в конфликтной ситуации по Томасу.
Эталон ответа:

1. приспособление, уступчивость;
2. уклонение;
3. противоборство, конкуренция;
4. сотрудничество;
5. компромисс.

Вопрос для собеседования 6. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Чем характеризуется стиль поведения в конфликте «противоборство, конкуренция»?

Эталон ответа: борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей

Вопрос для собеседования 7. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д МакКлеланда:
Эталон ответа: наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

Вопрос для собеседования 8. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?
Эталон ответа: теории равенства С. Адамса.

Вопрос для собеседования 9. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите основные потребности в теории А.Маслоу
Эталон ответа:

1. физиологические
2. защищенности и безопасности;
3. принадлежности и причастности;
4. признание и уважение;
5. самовыражение.

Вопрос для собеседования 10. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?
Эталон ответа: физиологические;

Вопрос для собеседования 11. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:
Эталон ответа: власть, основанная на вознаграждении;

Вопрос для собеседования 12. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:
Эталон ответа: власть, основанная на принуждении;

Вопрос для собеседования 13. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности.
Эталон ответа: экспертная власть;

Вопрос для собеседования 14. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:
Эталон ответа: законная власть.

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

При каком виде власти характеристики и свойства, влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:
Эталон ответа: эталонная власть;

Вопрос для собеседования 16. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Как называется руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.
Эталон ответа: автократичный руководитель;

Вопрос для собеседования 17. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Как определить навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:
Эталон ответа: коммуникативные;

Вопрос для собеседования 18. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что такое адаптация персонала?
Эталон ответа: взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальных и организационно-экономических условий работы;

Вопрос для собеседования 19. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой из 14 принципов управлении, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:
Эталон ответа: разделение труда(специализация);

Вопрос для собеседования 20. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?
Эталон ответа: единоначалие;

Вопрос для собеседования 21. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой фактор эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:
Эталон ответа: система мотивации;

Вопрос для собеседования 22. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?
Эталон ответа: вознаграждение персонала;

Вопрос для собеседования 23. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какой стиль руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:
Эталон ответа: авторитарный;

Вопрос для собеседования 24. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Дайте определение стилю руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению
Эталон ответа: демократический;

Вопрос для собеседования 25. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Назовите основную причину конфликта, когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп.
Эталон ответа: различия в целях;

Вопрос для собеседования 26. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
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.
Эталон ответа: стиль компромисса.

Вопрос для собеседования 27. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Могут ли Цели и задачи, стоящие перед командой, быть достигнуты отдельными ее членами?
Эталон ответа: Не могут

Вопрос для собеседования 28. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
В каком случае командная работа может оказаться неприемлемой?
Эталон ответа: в случаях, когда требуется найти быстрое решение

Вопрос для собеседования 29. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Как называются конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека
Эталон ответа: межличностные конфликты

Вопрос для собеседования 30. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Как называются конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей.
Эталон ответа: внутриличностные конфликты

Вопрос для собеседования 31. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какие управленческие роли по Г.Минцбергу относятся к ролям межличностного общения?
Эталон ответа: Глава; Лидер; Связующее звено

Вопрос для собеседования 32. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какие управленческие роли по Г.Минцбергу относятся к информационным?
Эталон ответа: Собиратель (получатель); Распределитель; Представитель

Вопрос для собеседования 33. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какие управленческие роли по Г.Минцбергу относятся к ролям в принятии решений.
Эталон ответа: Инициатор; Устранитель проблем; Распределитель ресурсов; Ведущий переговоры

Вопрос для собеседования 34. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какие управленческие роли по Г.Минцбергу являются ключевыми?
Эталон ответа: Информационные

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

Дайте определение стилю руководства

Эталон ответа: привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей

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

Что отражает стиль руководства?

Эталон ответа:

1. Степень делегирования полномочия подчиненным
2. Используемые типы власти
3. Преимущественную озабоченность хорошими отношениями или выполнением задач

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

Укажите факторы, определяющие уровень готовности подчиненных и учитываемые в Ситуационном руководстве

Эталон ответа: Компетентность и Мотивация:

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

Перечислите типы готовности последователей (по Херси-Бланшару 1974 г.)

Эталон ответа: «Новичок»; «Оптимист»; «Пессимист»; «Профи»

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

Укажите способы регулирования деятельности «Профи»

Эталон ответа: делегирование выполнения задачи;

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

Укажите способы регулирования деятельности «Пессимиста»

Эталон ответа: Обсуждение с сотрудником план действий, формы стимулирования;

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

Укажите способы регулирования деятельности «Оптимиста»

Эталон ответа: поддержка, наставничество, обучение, чёткий план работы;

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

Укажите способы регулирования деятельности «Новичка»

Эталон ответа: выработка чёткого плана действий, жесткий контроль факта выполнения, наставничество

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

Укажите типы сотрудников в зависимости от мотивации.

Эталон ответа: Социальный статус; Признание; Чувство принадлежности; Соперничество; Надежность; Власть

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

Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом Социальный статус?

Эталон ответа: ощущение принадлежности к бренду, известной организации.

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

Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом Социальный статус?

Эталон ответа: работа в известной организации; дорогие визитки, название должности,

Вопрос для собеседования 46. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом Социальный статус?
Эталон ответа: работа в малоизвестных организациях; низкий статус должности отсутствие интересных бонусов в мотивационной политике организации;

Вопрос для собеседования 47. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом Признание?
Эталон ответа: ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможности для обучения.

Вопрос для собеседования 48. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом Признание?
Эталон ответа: личная похвала руководителя; грамоты и награды; признание со стороны экспертов и более опытных сотрудников; постоянная обратная связь от руководителя.

Вопрос для собеседования 49. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом Признание?
Эталон ответа: отсутствие возможностей для развития и использования своих навыков; отсутствие обратной связи; отсутствие системы публичного признания; авторитарная политика управления.

Вопрос для собеседования 50. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Чувство принадлежности»?
Эталон ответа: Владение информацией, совместное принятие решений, коммуникация, работа в команде.

Вопрос для собеседования 51. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Чувство принадлежности»?
Эталон ответа: корпоративные мероприятия; командное взаимодействие; оплата труда, которая зависит от работы всей команды.

Вопрос для собеседования 52. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Чувство принадлежности»?
Эталон ответа: создание внутренней конкуренции

Вопрос для собеседования 53. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Соперничество»?
Эталон ответа: Интересные проекты, опыт, возрастающая ответственность, вызов и риск, самостоятельность в принятии решений.

Вопрос для собеседования 54. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Соперничество»?
Эталон ответа: возможность работать в интересных проектах, автономно или в проектных командах; конкурсы внутри компании; поощрение риска в работе.

Вопрос для собеседования 55. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Соперничество»?
Эталон ответа: рутинные обязанности; отсутствие вызова в работе; бюрократичность.

Вопрос для собеседования 56. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Надежность»?
Эталон ответа: все должно быть четко по правилам

Вопрос для собеседования 57. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Надежность»?
Эталон ответа: описанные стандарты и бизнес-процессы; четкие инструкции стабильность в организации.

Вопрос для собеседования 58. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Надежность»?
Эталон ответа: несоблюдение коллегами инструкций; постоянные нововведения

Вопрос для собеседования 59. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что является важным для сотрудника с ведущим мотивом «Власть»?
Эталон ответа: возможность принятия решений, руководства делами, несения ответственности за других и результат

Вопрос для собеседования 60. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что мотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Власть»?
Эталон ответа: возможность нести ответственность за результат; доверие со стороны руководства; допуск к ключевой информации по его направлению.

Вопрос для собеседования 61. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что демотивирует сотрудника с ведущим мотивом «Власть»?
Эталон ответа: отсутствие возможности влиять на решения; отсутствие возможностей карьерного роста; неэффективная политика управления.

Вопрос для собеседования 62. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Что входит в понятие «Делегирование полномочий»?
Эталон ответа: Передача власти, полномочий и задач другим. Уполномочивание других принимать решения и выполнять те или иные задачи. Перепоручение областей ответственности другим

Вопрос для собеседования 63. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Перечислите основные правила делегирования
Эталон ответа:

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

Вопрос для собеседования 64. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.
Какие задачи, которые руководитель не может делегировать и должен решать сам?
Эталон ответа: Воспитательный процесс
Задачи, связанные с конфиденциальной информацией

Вопрос для собеседования 65. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Дайте определение конструктивной обратной связи.

Эталон ответа: это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Вопрос для собеседования 66. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Перечислите основные принципы обратной связи.

Эталон ответа:

1. Сбалансированность, позитивная направленность
2. Сочетание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого.
3. Конкретность
4. Направленность на поведение, безоценочность
5. Своевременность
6. Активность

Вопрос для собеседования 67. Инструкция: дайте развернутый ответ на вопрос.

Опишите три этапа предоставления обратной связи:

Эталон ответа:

1. описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь
2. описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий
3. пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях и способы повышения эффективности работы

ОПК-1

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

1. Информированное добровольное согласие пациента требуется на:

а) Виды медицинских обследований или медицинских манипуляций, выполняемые медицинским работником по отношению к пациенту, затрагивающие физическое или психическое состояние человека и имеющие профилактическую, исследовательскую, диагностическую, лечебную, реабилитационную направленность

б) Получение платных медицинских услуг

в) Медицинские вмешательства, связанные с повышенным риском для жизни и здоровья пациента

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

2. Информированное добровольное согласие на медицинское вмешательство дают лица, достигшие возраста:

а) 15 лет (больные наркоманией - 16 лет)

б) 14 лет (больные наркоманией - 15 лет)

в) 18 лет

г) 16 лет

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

3. При отказе одного из родителей или иного законного представителя пациента от медицинского вмешательства, необходимого для спасения его жизни, медицинская организация имеет право:

а) Обратиться в суд для защиты интересов такого лица

б) Принять решение о медицинском вмешательстве консилиумом врачей с последующим уведомлением руководителя медицинского учреждения

в) Информировать об этом органы опеки и попечительства

г) Обратиться в прокуратуру для защиты интересов такого лица

Эталон ответа: б

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

4. ***При проведении медико-социальных исследований применяются следующие методы:***

а) исторический

б) статистический

в) экспериментальный

г) экономический

д) социологический

е) все вышеперечисленные.

Эталон ответа: е

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

5. ***Стандарты и порядки оказания медицинской помощи гражданам РФ устанавливаются на уровне:***

а) лечебно-профилактического учреждения

б) региональном

в) федеральном

Эталон ответа: в

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

6. ***Критериями оценки состояния здоровья населения являются:***

1. общая заболеваемость и по отдельным группам болезней, травматизм
2. показатели физического развития
3. показатели смертности, в том числе предотвратимой
4. самооценка здоровья пациентами

а) ***правильные ответы 1 и 3***

б) правильные ответы 1,2и 3

в) правильные ответы 2 и 4

г) правильные ответы 4

д) правильные ответы 1,2,3и 4

Эталон ответа: б

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

7. ***Система здравоохранения в России является***

а) государственной

б) смешанной

в) страховой

г) частной

Эталон ответа: б

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

8. Укажите основные принципы охраны здоровья населения Российской Федерации:

а) соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими

правами государственных гарантий;

б) приоритет интересов пациента при оказании медицинской помощи;

в) приоритет охраны здоровья детей;

г) социальная защищенность граждан в случае утраты здоровья;

д) ответственность органов государственной власти и органов местного самоуправления,

должностных лиц организаций за обеспечение прав граждан в сфере охраны здоровья;

е) доступность и качество медицинской помощи;

ж) недопустимость отказа в оказании медицинской помощи;

з) приоритет профилактики в сфере охраны здоровья;

и) соблюдение врачебной тайны

к) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: к

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

9. Основными задачами общественного здоровья и здравоохранения в нашей стране являются:

а) разработки мероприятий по сохранению и улучшению здоровья населения;

б) изучения факторов социальной среды, оказывающих влияние на здоровье населения;

в) изучения факторов, способствующих повышению качества медицинской помощи;

г) все вышеперечисленное верно

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

10. Укажите основные направления совершенствования организации оказания медицинской помощи населению Российской Федерации:

а) развитие первичной медико-санитарной помощи на базе государственного (муниципального) здравоохранения;

б) перераспределение части объёмов помощи из стационарного сектора в амбулаторно-поликлинический;

в) развитие стационарзамещающих технологий;

г) рост числа республиканских, краевых, областных больниц;

д) повышение роли санаторно-курортной помощи;

е) все вышеперечисленное верно;

Эталон ответа: а, б, в

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

11. Структура здравоохранения включает следующие уровни:

а) федеральный, территориальный, муниципальный;
б) территориальный, областной, сельский;
в) городской, областной;
г) муниципальный, сельский, городской;
д) сельский, городской, областной.
Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

12. Дайте определение понятия «Медицинская помощь»:
а) комплекс мероприятий, направленных на поддержание и (или) восстановление здоровья и включающих в себя предоставление медицинских услуг;
б) деятельность по предоставлению медицинских услуг.
в) комплекс медицинских вмешательств, направленных на профилактику, диагностику и лечение заболеваний, медицинскую реабилитацию.
Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

13. К видам медицинской помощи относятся:
а) первичная медико-санитарная помощь;
б) амбулаторная медицинская помощь;
в) стационарная медицинская помощь;
г) специализированная медицинская помощь;
д) скорая медицинская помощь;
е) паллиативная медицинская помощь.
Эталон ответа: а, г, д, е

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

14. Наиболее выраженной тенденцией происходящих структурных преобразований в здравоохранении Российской Федерации является:
а) сокращение средней продолжительности лечения
б) снижение обеспеченности населения медицинскими кадрами
в) сокращение среднего числа посещений на одного жителя в год
г) сокращение коечного фонда
Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

15. Главными задачами управления здравоохранением на уровне субъекта Российской Федерации являются:
а) разработка законодательной и нормативной базы;
б) развитие здравоохранения с учетом региональных особенностей;
в) разработка и реализация территориальных целевых программ;
г) подготовка специализированных врачебных кадров;
д) развертывание госпиталей;
Эталон ответа: б, в

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

16. Неправильным методом проведения региональной политики в здравоохранении на современном этапе является:

а) формирование нормативно-правовой базы;

б) формирование региональных систем здравоохранения;

в) развитие принципа федерализма и проведение на его основе регионализации и децентрализации

г) согласительно - договорные процедуры обеспечивающие интересы регионального развития

д) селективная поддержка депрессивных региональных систем

е) директивное планирование и распределение ресурсов федеральным центром.

Эталон ответа: е

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

17. В основе планирования системы здравоохранения должны лежать:

а) целевые программы развития здравоохранения;

б) программы государственных гарантий по обеспечению бесплатной медицинской помощью;

в) перспективные планы развития здравоохранения.

Эталон ответа: а, б

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

18. Укажите права граждан Российской Федерации в системе медицинского страхования:

а) право на ОМС и ДМС;

б) выбор страховой медицинской организации;

в) выбор медицинской организации и врача;

г) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

19. Куда может обратиться пациент с жалобой в случае нарушения его прав:

а) к руководителю ЛПУ

б) к другому должностному лицу ЛПУ

в) в орган управления ЗО

г) в страховую медицинскую организацию

д) в профессиональную медицинскую ассоциацию

е) Росздравнадзор и его территориальные органы

ж) в общество по защите прав потребителей

з) в суд

и) в любую из названных выше инстанций

Эталон ответа: и

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

20. В соответствии с действующим законодательством к обязанностям граждан в сфере охраны здоровья относится:

а) граждане обязаны заботиться о сохранении своего здоровья;

б) проходить медицинские осмотры, а граждане, страдающие заболеваниями, представляющими опасность для окружающих, в случаях, предусмотренных

законодательством Российской Федерации, обязаны проходить медицинское обследование и лечение, а также заниматься профилактикой этих заболеваний;

в) граждане, находящиеся на лечении, обязаны соблюдать режим лечения, в том числе определенный на период их временной нетрудоспособности, и правила поведения пациента в медицинских организациях;

г) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

21. Укажите что в соответствии с действующим законодательством составляет Государственную систему здравоохранения Российской Федерации:

а) федеральные органы исполнительной власти в сфере охраны здоровья и их территориальные органы;

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

в) подведомственные федеральным органам исполнительной власти и исполнительным органам государственной власти субъектов Российской Федерации медицинские организации и фармацевтические организации;

г) организации здравоохранения по обеспечению надзора в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека;

д) судебно-экспертные учреждения;

е) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: е

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

22. Укажите что в соответствии с действующим законодательством составляет муниципальную систему здравоохранения:

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

б) подведомственные органам местного самоуправления медицинские организации и фармацевтические организации;

в) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: в

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

23. Укажите что в соответствии с действующим законодательство относится к частной системе здравоохранения:

а) создаваемые юридическими и физическими лицами медицинские организации;

б) создаваемые юридическими и физическими лицами фармацевтические организации;

в) иные организации, осуществляющие деятельность в сфере охраны здоровья;

г) верно а), б);

д) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: д

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

24. Что является главным условием приобретения медицинской организацией права юридического лица?

а) принятие решения об учреждении медицинской организации;
б) утверждение устава медицинской организации;
в) получение разрешения на функционирование органов государственного надзора;
г) государственная регистрация медицинской организации.

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

25. Кто определяет перечень и уровень медицинских технологий в медицинской организации?

а) руководитель учреждения;
б) муниципальные органы управления;
в) лицензионно-аккредитационная комиссия;
г) областной территориальный фонд обязательного медицинского страхования;
д) ассоциация страховых медицинских организаций;

Эталон ответа: а, б, в

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

26. Что является юридическим основанием для ликвидации и реорганизации медицинской организации?

а) приказ вышестоящих государственных органов управления здравоохранения;
б) указание Территориального Фонда ОМС;
в) решение собственника;
г) решение суда (арбитража);
д) лишение лицензии;
е) все вышеперечисленное верно;

Эталон ответа: в, г, д

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

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

а) 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;
б) в отношении лиц, страдающих заболеваниями, представляющими опасность для окружающих;
в) в отношении лиц, страдающих тяжелыми психическими расстройствами;
г) в отношении лиц, совершивших общественно опасные деяния (преступления);
д) при проведении судебно-медицинской экспертизы и (или) судебно-психиатрической экспертизы;
е) все вышеперечисленное верно.

Эталон ответа: е

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

28. Какую ответственность несет врач за разглашение врачебной тайны:

а) административную, уголовную, гражданско-правовую;
б) уголовную, гражданско-правовую, административную;

в) административную, дисциплинарную, уголовную

Эталон ответа: в

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

29. Разрешена ли эвтаназия (искусственное приближение смерти по просьбе пациента) законодательством о здравоохранении Российской Федерации?

а) да;

б) нет.

Эталон ответа: б

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

30. Являются ли в соответствии с действующим законодательством врачебной тайной сведения о проведенном оплодотворении, о личности донора?

а) да;

б) нет.

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

31. Основной причиной ошибочных управленческих решений являются:

а) недостаточность информации;

б) недостаточность знаний;

в) недостаточность опыта;

г) несоответствие уровня интеллекта занимаемой должности.

д) все вышеперечисленное верно

Эталон ответа: д

Инструкция: Выберите несколько правильных ответов.

32. Укажите что регламентирует Программа государственных гарантий оказания населению бесплатной медицинской помощи:

а) виды медицинской помощи;

б) источники финансирования медицинской помощи;

в) нормативы объема медицинской помощи;

г) условия и порядок обязательного медицинского страхования;

д) финансовые нормативы затрат на единицу объема медицинской помощи;

е) нормы нагрузки медицинского персонала;

ж) контрольные показатели достижения результата.

Эталон ответа: а, б, в, д

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

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

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

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

в) 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

г) порядок предоставления пациентам достоверной информации об оказываемой медицинской помощи, эффективности методов лечения, используемых лекарственных препаратах и о медицинских изделиях

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

34. Обеспечение лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения индивидуального пользования на льготных условиях, устанавливаются:

а) Правительством РФ, Правительствами республик в составе РФ

б) министерством здравоохранения РФ

в) министерством здравоохранения субъекта федерации

г) территориальным органом управления здравоохранением

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

35. Правовой основой фармацевтической деятельности в России является Федеральный закон:

а) «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»

б) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»

в) «Об обращении лекарственных средств»

г) «О наркотических средствах и психотропных веществах»

д). «О лицензировании отдельных видов деятельности»

Эталон ответа: в

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

36. Перечень ЛП для обеспечения граждан, имеющих право на получение ЛП бесплатно (за счет средств федерального бюджета), утверждается:

а). Правительством РФ

б) Министерством здравоохранения РФ

в) Федеральным фондом обязательного медицинского страхования

г) Территориальным фондом обязательного медицинского страхования

д) Органом управления здравоохранением субъекта РФ

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

37. Кто не имеет права выдавать листки нетрудоспособности?

а) Врач скорой медицинской помощи

б) Фельдшер - в случаях, установленных уполномоченным федеральным органом исполнительной власти

в) Лечащие врачи медицинских организаций

г) Зубной врач - в случаях, установленных уполномоченным федеральным органом исполнительной власти

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

38. Медицинская отчетность - это

а) Любой документ в здравоохранении

б) Документы, предоставляемые по любому запросу

в) Бланки статистических форм

г) Система документов установленной формы, представляемых учреждениями и органами здравоохранения вышестоящим органам здравоохранения

д) Порядок представления отчетов

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

39. Кем устанавливается порядок оказания первичной медико-санитарной помощи в амбулаторнополиклинических учреждениях?

а) Региональным управлением здравоохранения

б) Медицинским учреждением

в) Территориальным фондом обязательного медицинского страхования

Эталон ответа: **а**

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

40. Ответственность за причинение тяжкого вреда здоровью при оказании медицинской помощи предусмотрена:

а) Уголовным кодексом РФ

б) Федеральным законом «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»

в) Трудовым кодексом РФ

г) Кодексом об административных правонарушениях РФ

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

41. Осуществление организацией медицинской деятельности без лицензии является:

а) административным правонарушением

б) дисциплинарным проступком

в) уголовным преступлением

г) нарушением, подлежащим гражданско-правовой ответственности

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

42. За отказ в оказании экстренной медицинской помощи медицинский работник может быть привлечен к уголовной ответственности (ст. 124. Неоказание помощи больному):

а) только если он находился при исполнении служебных обязанностей

б) только если отказ произошел в медицинском учреждении

в) только при условии, что его знания и профессиональная подготовка позволяли оказать экстренную медицинскую помощь

г) только при условии, что неоказание повлекло смерть, тяжкий или средней тяжести вред здоровью больного

Эталон ответа: г

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

43. Ответственность за незаконную выдачу либо подделку рецептов или иных документов, дающих право на получение наркотических средств или психотропных веществ предусмотрена:

а) Уголовным кодексом РФ

б) Гражданским кодексом РФ

в) Федеральным законом «Об основах охраны здоровья граждан в РФ»

г) Кодексом об административных правонарушениях РФ

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

44. Возмещение медицинскими работниками вреда, причиненного жизни и (или) здоровью граждан:

а) не освобождает медицинских работников от привлечения их к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации

б) полностью освобождает медицинских работников от привлечения их к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации

в) законодательством Российской Федерации не предусмотрено

Эталон ответа: а

Инструкция: Выберите один правильный ответ.

45. Ответственность за обеспечение реализации гарантий и соблюдение прав и свобод в сфере охраны здоровья, установленных законодательством Российской Федерации несут:

а) органы государственной власти и органы местного самоуправления, должностные лица организаций

б) медицинские организации, медицинские работники

в) фармацевтические организации, фармацевтические работники

Эталон ответа: а

Задания на дополнения:

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

Качество медицинской помощи – это …

Эталон ответа: совокупность характеристик, отражающих своевременность оказания медицинской помощи, правильность выбора методов профилактики, диагностики, лечения и реабилитации при оказании медицинской помощи, степень достижения запланированного результата

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

Медицинское вмешательство – это …

Эталон ответа: выполняемые медицинским работником и иным работником, имеющим право на осуществление медицинской деятельности, по отношению к пациенту, затрагивающие физическое или психическое состояние человека и имеющие профилактическую, исследовательскую, диагностическую, лечебную, реабилитационную направленность виды медицинских обследований и (или) медицинских манипуляций, а также искусственное прерывание.

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

Медицинская деятельность – это …

Эталон ответа: профессиональная деятельность по оказанию медицинской помощи, проведению медицинских экспертиз, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований, санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий и профессиональная деятельность, связанная с трансплантацией (пересадкой) органов и (или) тканей, обращением донорской крови и (или) ее компонентов в медицинских целях.

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

Медицинская услуга – это …

Эталон ответа: медицинское вмешательство или комплекс медицинских вмешательств, направленных на профилактику, диагностику и лечение заболеваний, медицинскую реабилитацию и имеющих самостоятельное законченное значение

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

Охрана здоровья граждан – это:

Эталон ответа: система мер политического, экономического, правового, социального, научного, медицинского, в том числе санитарно- противоэпидемического (профилактического) характер в целях профилактики заболеваний, сохранения и укрепления физического и психического здоровья каждого человека, поддержания его долголетней активной жизни, предоставления ему медицинской помощи

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

Лечащий врач - это …

Эталон ответа: врач, на которого возложены функции по организации и непосредственному оказанию пациенту медицинской помощи в период наблюдения за ним и его лечения.

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

Врачебная комиссия согласно Федеральному закону от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» состоит из:…

Эталон ответа: врачей и возглавляется руководителем медицинской организации или одним из его заместителей.

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

Консилиум врачей созывается по инициативе:

Эталон ответа: лечащего врача.

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

Понятие «рандомизация» в применении к научным исследованиям означает…

Эталон ответа: Основная и контрольная группа формировались случайным методом.

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

Исследованием здоровья населения занимается…

Эталон ответа: медицинская статистика.

Задачи:

Задача № 1

В ЛПУ на складе в запасе хранятся медицинские изделия. Проверочная комиссия установила, что требования, предъявляемые к помещениям, отведенным под склад, не соответствуют нормам; также не соблюдаются правила хранения изделий из резины. Выписка из протокола проверки: «Склад представляет собой помещение на первом этаже, имеет два окна, периодически проветривается, освещение искусственное, электрическое, температура воздуха 18°С. Подкладные клеенки хранятся в подвешенном виде на козлах. Грелки, пузыри для льда хранятся в шкафу, сложены в высокие пачки, без упаковки. В этом же помещении находятся бутыли с формалином».

1. Чем руководствовалась проверочная комиссия при определении несоответствия данного помещения под склад?

2. Какие пункты правил хранения резиновых изделий были нарушены?

Эталон ответа:

Условия хранения резиновых изделий сводятся к тому, чтобы защитить изделия от окисления кислородом воздуха и озоном, образующимся от действия ультрафиолетовых лучей. Оптимальная температура хранения 8-12°С, влажность 65% (подвальные помещения). Изделия хранят в плотно закрытых шкафах и ящиках, тонкостенные изделия припудривают тальком. Вместе с изделиями хорошо размещать в марлевых мешочках карбонат аммония, который создает как бы защитную атмосферу от углекислоты и аммиака. Чтобы уменьшить поступление свежих порций кислорода, помещение лучше не проветривать, а для поддержания влажности держать в помещении открытые сосуды с водой.

Помещение должно быть защищено от действия солнечного света, поэтому окна завешивают или закрашивают. Освещение только искусственное, электрическое.

Ящики и шкафы с изделиями должны быть расположены в стороне от батарей центрального отопления (не менее 1 метра), а также от печей (не менее 5 метров).

Категорически запрещается в тех же помещениях хранить бензин, кислоты, формалин, являющиеся растворителями каучука.

При хранении отдельных видов изделий рекомендуется:

- не деформировать, не перегибать, укладывать в высокие пачки; предпочтительнее хранить в заводской упаковке;
- резиновые трубки хранить в бунтах большого диаметра;
- грелки, пузыри для льда при хранении слегка поддуть;
- подкладную клеенку хранить в подвешенном виде на козлах.

Задача № 2

В поликлинике возникла необходимость срочного получения перевязочного материала. Счет на оплату перевязочного материала, в данный момент, оплатить нет возможности в связи с трудным финансовым положением учреждения в данный период.

Как убедить фирму привезти товар до проплаты его стоимости? Юридически такой вариант получения товара возможен?

Эталон ответа:

Юридически такой вариант получения товара невозможен. Убедить фирму привести товар до проплаты его стоимости можно следующим образом:

-заключить договор между поликлиникой и фирмой на проведение профилактических медицинских осмотров сотрудникам;

-пообещать, что работники фирмы могут пользоваться услугами врачей-специалистов с 10% скидкой стоимости медицинских услуг;

-поликлиника на своей базе может провести конференцию «Реформы сестринского' дела» для главных и старших медицинских сестер крупных ЛПУ. На эту конференцию следует пригласить сотрудников фирмы и дать им время выступить с рекламой своей продукции.

Задача № 3

В МЗ Ростовской области обратилась гр. А. с жалобой на отказ руководителя медицинской организации в прикреплении для обслуживания.

Вопросы (задание):

1. Какие нормативные документы определяют право гражданина на выбор медицинской организации?
2. Как часто гражданин может реализовать право выбора?
3. Приведите перечень врачей специалистов, на которых распространяется право выбора.
4. Каким документом определен порядок выбора?
5. Каков порядок действий пациента?
6. Какие действия может предпринять пациент в случае отказа медицинского учреждения в прикреплении?

Эталон ответа:

1. В соответствии со ст. 21 ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» при оказании гражданину медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи он имеет право на выбор медицинской организации в порядке, утвержденном уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, и на выбор врача с учетом согласия врача.

2. Для получения первичной медико-санитарной помощи гражданин выбирает медицинскую организацию, в т.ч. по территориально-участковому принципу, не чаще чем один раз в год (за исключением случаев изменения места жительства или места пребывания гражданина).

3. В выбранной медицинской организации гражданин осуществляет выбор не чаще чем один раз в год (за исключением случаев замены медицинской организации) врача-терапевта, врача-терапевта участкового, врача-педиатра, врача-педиатра участкового, врача общей практики (семейного врача) или фельдшера. Для получения специализированной медицинской помощи в плановой форме выбор медицинской организации осуществляется по направлению лечащего врача.

4. Приказ МЗСР РФ от 26.04.2012 г. № 406н «Об утверждении Порядка выбора гражданином медицинской организации при оказании ему медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи».

5. Для выбора медицинской организации, оказывающей медицинскую помощь, гражданин лично или через своего представителя обращается в выбранную им медицинскую организацию с письменным заявлением о выборе медицинской организации с приложением документов, перечисленных в Приказе. После подтверждения медицинской организацией, в которой гражданин находится на медицинском обслуживании на момент подачи заявления, информации, указанной в заявлении, руководитель медицинской организации, принявшей заявление, информирует гражданина (его представителя) в письменной или устной форме (лично или посредством почтовой связи, телефонной связи, электронной связи) о принятии гражданина на медицинское обслуживание.

6. В случае отказа в прикреплении к медицинской организации гражданин имеет право обжаловать решение руководителя медицинской организации в судебном порядке в соответствии с законодательством РФ

Задача № 4

Пациент А., находившийся на лечении в психоневрологическом диспансере, изъявил желание сохранить в тайне данные о своём здоровье. Спустя некоторое время судом в связи с проведением расследования уголовного дела, по которому ранее проходил данный пациент, сделан запрос о состоянии его здоровья. Соответствующая информация была передана суду медицинской организацией. Пациент написал жалобу о разглашении врачебной тайны.

Вопросы (задание):

1. Имела ли право медицинская организация разглашать данную информацию?

Эталон ответа:

1.Согласно ст. 13 «О соблюдении врачебной тайны» ФЗ № 323-ФЗ по запросу органов суда в связи с проведением расследования медицинская организация имеет право предоставить сведения о состоянии здоровья без согласия пациента.

Задача № 5

Гр. К. приехала отдыхать в другой город, где внезапно заболела. С высокой температурой, имея на руках страховой медицинский полис, она обратилась в медицинское учреждение, в котором ей отказали в бесплатной медицинской помощи.

Вопросы (задание):

1. Каким законодательным документом определено право граждан на получение бесплатной медицинской помощи в РФ?

2. Какие документы необходимо иметь на руках, кроме страхового медицинского полиса, для получения бесплатной медицинской помощи не по месту проживания?

3. В какую организацию необходимо было обратиться для защиты прав застрахованных?

4. Между какими участниками обязательного медицинского страхования должны быть произведены взаиморасчеты за медицинскую помощь, казанную иногородним?

Эталон ответа:

1. Ст. 41 Конституции РФ, ФЗ № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ», ФЗ № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в РФ».

2. Паспорт гражданина РФ.

3. В территориальный фонд ОМС того региона, где ей отказали в медицинской помощи или страховую медицинскую организацию, где гражданка К. застрахована (при наличии ее филиала в данной территории).

4. Между территориальными фондами ОМС.

Задача № 6

К главному врачу амбулаторно-поликлинического учреждения обратился гр. С. с просьбой о предоставлении информации о лечащем враче и возможных путях выбора лечащего врача

Вопросы (задание):

1. Есть ли у гражданина право выбора лечащего врача? Привести нормативные документы, регламентирующие право и порядок выбора лечащего врача.

2. Каковы управленческие действия администрации лечебного учреждения?

Эталон ответа:

1. Согласно ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» каждый гражданин имеет право выбора лечащего врача (пп. 1, 5 ст. 19 ФЗ № 323-ФЗ). Порядок выбора лечащего врача регламентирован Приказом МЗСР от 26.04.2012 г. № 407н «Об утверждении Порядка содействия руководителем медицинской

организации (ее подразделения) выбору пациентом врача в случае требования пациента о замене лечащего врача» (далее - Порядок № 407н). В поликлинике, к которой прикреплен пациент, замена лечащего врача допускается не чаще, чем 1 раз в год (за исключением случаев замены поликлиники). Замена лечащего врача предусмотрена при оказании специализированной медицинской помощи в стационарных условиях и в условиях дневного стационара (п. 2 ст. 34, п. 1 ст. 70 ФЗ № 323-ФЗ).

2. Первоначально необходимо гражданину составить заявление в письменной произвольной форме на имя руководителя медицинской организации, в котором необходимо указать причины замены лечащего врача (пп. 2, 5 Порядка № 407н). Руководитель медицинской организации в течение 3 рабочих дней со дня получения заявления должен проинформировать гражданина или его представителя в письменной или устной форме (по почте, телефону, электронной почте) о врачах соответствующей специальности и сроках оказания медицинской помощи этими врачами (п. 3 Порядка № 407н). После получения данной информации гражданин может выбрать лечащего врача (п. 4 Порядка № 407н). При этом необходимо учитывать, что возложение функции лечащего врача возможно только с согласия выбранного врача (п.1 ст. 70 ФЗ № 323-ФЗ; п. 8 Порядка № 407н).

Задача № 7

В частной стоматологической клинике закончился срок лицензии на оказание соответствующих медицинских услуг. Документы на получение лицензии были направлены в лицензионные органы, а клиника продолжала работать и оказывать стоматологическую помощь в прежнем объеме.

Вопросы:

1. Могла ли клиника оказывать стоматологические услуги в данной ситуации?
2. Каков порядок переоформления лицензии по истечении срока ее действия?

Эталон ответа:

1. В данном случае клиника не могла оказывать стоматологические услуги без лицензии

2. Порядок переоформления лицензии, в соответствии со ст. 18 Федерального закона от 04.05.2011 N 99-ФЗ (ред. от 18.07.2011) "О лицензировании отдельных видов деятельности" Для переоформления лицензии лицензиат представляет в лицензирующий орган, предоставивший лицензию, либо направляет заказным почтовым отправлением с уведомлением о вручении заявление о переоформлении лицензии, оригинал действующей лицензии и документ, подтверждающий уплату государственной пошлины за переоформление лицензии.

Задача № 8

Во время проведения инъекции кальция хлорида пациенту П. в поликлинике г.N. в соответствии с назначением лечащего врача, часть вводимого раствора попала в прилегающие к месту введения препарата ткани, что вызвало их некроз. Несвоевременные, ненадлежащие действия медицинского персонала привели в дальнейшем к ампутации конечности в ГКБ № 5.

Во время проведения ампутации конечности ведущий хирург А. не проконтролировал действия операционной сестры К., в результате чего в операционном поле была оставлена марлевая салфетка. После выписки из стационара на 8-й день у П. появились признаки воспалительного процесса, и П. был повторно госпитализирован в ГКБ, где ему было проведено лечение в соответствии с Договором об оказании платных медицинских услуг.

Закончив лечение, гр. П. посчитал возможным предъявить претензии к поликлинике и ГКБ №5. Главный врач больницы на устную жалобу пострадавшего не ответил.

Вопросы:

1. В соответствии с какими положениями законодательства у гр-на П. возникает право на возмещение материального и морального вреда, причиненного его жизни и здоровью в результате ненадлежащего оказания медицинской помощи?

2. Какие организационно-правовые структуры должны контролировать деятельность медицинского персонала в системе внутри- и вневедомственного контроля качества медицинских услуг?

3. Каков алгоритм действий гражданина П., связанных с защитой его прав по возмещению материального и морального вреда, понесенного им в результате получения некачественной медицинской помощи?

Эталон ответа:

1. При ответе на поставленный вопрос, студенту необходимо обратиться к соответствующим положениям Конституции РФ, Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ, Гражданского кодекса РФ и дать понятия вреда (ущерба) при некачественном оказании медицинской помощи, определение его размера, механизма его возмещения.

2. К основным организациям, осуществляющим защиту прав пациента относят:

- отделы защиты прав застрахованных в страховых медицинских организациях, территориальных фондах обязательного медицинского страхования;
- соответствующие подразделения органов управления здравоохранением различных уровней;
- общественные организации защиты прав потребителей (в том числе потребителей медицинских услуг);
- коллегии адвокатов;
- органы прокуратуры и судебные органы.

Для определения субъектов системы обеспечения и защиты прав граждан в условиях обязательного медицинского страхования, необходимо рассмотреть положения методических рекомендаций «Территориальная система обеспечения прав граждан в условиях обязательного медицинского страхования»

3. В данном случае необходимо рассмотреть возможность обращения гр-на П. непосредственно в отделение защиты прав застрахованных страховой медицинской организации, которая организует соответствующий комплекс необходимых мероприятий. При условии, что в СМО пациенту откажут в рассмотрении его заявления (жалобы) может быть составлена жалоба на неправомерные действия должностного лица.

Задача № 9

Фармакологический концерн пригласил своих «подопечных» медиков на «семинар» в Париж и в качестве "десерта" подарил им билеты на финальный матч чемпионата мира по футболу. За это врачи должны были прописывать минимум 20 пациентам клиники новое лекарство для понижения артериального давления и затем представлять в концерн краткий отчет о собственных наблюдениях за его эффективностью. Причем цена нового препарата была в семь раз выше аналогичного старого.

Вопрос: прав ли концерн, предлагая подобную сделку? Имеют ли право врачи, таким образом, фактически участвовать в испытании нового препарата?

Эталон ответа:

Нет. Указанный случай свидетельствует не только о нарушении медицинской этики, но и о незаконных медицинских исследованиях, за которые предусмотрена уголовная ответственность в законодательстве практически всех европейских стран.

Задача № 10.

При оказании медицинской помощи в частном медицинском центре по вине медицинской сестры пациенту Петрову был причинен легкий вред здоровью. **Определите,**

какой вид ответственности наступает в данном случае и кто должен нести ответственность?

Эталон ответа:

Поскольку причинение легкого вреда здоровью по неосторожности не является уголовно наказуемым деянием, то наступает гражданско-правовая ответственность. В соответствии со ст. 1068 ГК РФ ответственность за действия работника несет работодатель ТК-РК Статья 1068. Ответственность юридического лица или гражданина за вред, причиненный его работником. 1. Юридическое лицо либо гражданин возмещает вред, причиненный его работником при исполнении трудовых (служебных, должностных) обязанностей.). Таким образом, ответчиком в данном случае будет являться медицинский центр. Возмещение вреда будет производиться либо в порядке досудебного урегулирования спора, либо в порядке гражданского судопроизводства.

Задача № 11.

Гражданину Петровскому на улице стало плохо, и он потерял сознание, граждане вызвали «скорую» и обратились к проживавшему рядом врачу Сергееву с просьбой помочь Петровскому. Сергеев отказался, сославшись на усталость после суточного дежурства. До приезда машины скорой помощи Петровский умер. **Может ли быть возложена ответственность на врача Сергеева? Если да, то, к какому виду ответственности он может быть привлечен?**

Эталон ответа:

К уголовной по УК РФ Статья 124. Неоказание помощи больному

1. Неоказание помощи больному без уважительных причин лицом, обязанным ее оказывать в соответствии с законом или со специальным правилом, если это повлекло по неосторожности причинение средней тяжести вреда здоровью больного, — наказывается штрафом в размере до сорока тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до трех месяцев, либо обязательными работами на срок до трехсот шестидесяти часов, либо исправительными работами на срок до одного года, либо арестом на срок до четырех месяцев.

2. То же деяние, если оно повлекло по неосторожности смерть больного либо причинение тяжкого вреда его здоровью, — наказывается принудительными работами на срок до четырех лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового либо лишением ТК-РК свободы на срок до четырех лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового.

Задача № 12.

Врач районной больницы Игнатов нарушил технологию проведения медицинской манипуляции, в результате чего у больного развилось осложнение, повлекшее за собой причинение легкого вреда здоровью. Главный врач районной больницы, учитывая, что это было не первым нарушением со стороны Игнатова, обратился с исковым заявлением в суд с просьбой привлечь Игнатова к гражданско-правовой ответственности и обязать возместить причиненный больному вред. **Законно ли поступил главный врач?**

Эталон ответа:

В соответствии с нормами гражданского законодательства правом привлечения к гражданско-правовой ответственности обладает пострадавший, главному врачу такое право не предоставлено. (В интересах граждан, даже если сами граждане не обращаются в суд, имеют право заявлять иски прокуроры).

Задача № 13.

При оказании медицинской помощи больному был причинен тяжкий вред здоровью. Вина врача, совершившего преступление, доказана в судебном порядке. **Какие виды уголовных наказаний могут быть применены к врачу?**

Эталон ответа:

В соответствии с санкцией ст.118 могут быть применены основные и дополнительные наказания. В качестве дополнительного ст.118 предусматривается лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью. УК РФ Статья 118. Причинение тяжкого вреда здоровью по неосторожности 1. Причинение тяжкого вреда здоровью по неосторожности — наказывается штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до шести месяцев, либо обязательными работами на срок до четырехсот восьмидесяти часов, либо исправительными работами на срок до двух лет, либо ограничением свободы на срок до трех лет, либо арестом на срок до шести месяцев. 2. То же деяние, совершенное вследствие ненадлежащего исполнения лицом своих профессиональных обязанностей, — наказывается ограничением свободы на срок до четырех лет, либо принудительными работами на срок до одного года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового, либо лишением свободы на срок до одного года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового.

Задача № 14.

Гражданину стало плохо на улице, прохожие завели его в частный медицинский центр. Врачи центра отказались оказать помощь, сославшись на то, что они оказывают только платные медицинские услуги.

Правомочно ли поступили работники центра?

Эталон ответа:

В соответствии с Федеральным законом «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ст.11, п.1 ст.79) любые медицинские организации обязаны оказывать экстренную медицинскую помощь. Отказ в оказании не допускается.

Статья 11. Недопустимость отказа в оказании медицинской помощи:

1. 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.

2. Медицинская помощь в экстренной форме оказывается медицинской организацией и медицинским работником гражданину безотлагательно и бесплатно. Отказ в ее оказании не допускается.

3. За нарушение предусмотренных частями 1 и 2 настоящей статьи требований медицинские организации и медицинские работники несут ответственность в соответствии с законодательством ТК-РК Российской Федерации.

Статья 79. Обязанности медицинских организаций:

1. Медицинская организация обязана:

1) оказывать гражданам медицинскую помощь в экстренной форме;

2) осуществлять медицинскую деятельность в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе порядками оказания медицинской помощи и стандартами медицинской помощи;

3) информировать граждан о возможности получения медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи и территориальных программ государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи;

4) соблюдать врачебную тайну, в том числе конфиденциальность персональных данных, используемых в медицинских информационных системах;

5) обеспечивать применение разрешенных к применению в Российской Федерации лекарственных препаратов, специализированных продуктов лечебного питания, медицинских изделий, дезинфекционных, дезинсекционных и дератизационных средств;

6) предоставлять пациентам достоверную информацию об оказываемой медицинской помощи, эффективности методов лечения, используемых лекарственных препаратах и о медицинских изделиях;

7) информировать граждан в доступной форме, в том числе с использованием сети "Интернет", об осуществляемой медицинской деятельности и о медицинских работниках медицинских организаций, об уровне их образования и об их квалификации;

8) обеспечивать профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации медицинских работников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации;

9) информировать органы внутренних дел в порядке, установленном уполномоченными федеральными органами исполнительной власти, о поступлении пациентов, в отношении которых имеются достаточные основания полагать, что вред их здоровью причинен в результате противоправных действий;

10) осуществлять страхование на случай причинения вреда жизни и (или) здоровью пациента при оказании медицинской помощи в соответствии с федеральным законом;

11) вести медицинскую документацию в установленном порядке и представлять отчетность по видам, формам, в сроки и в объеме, которые установлены уполномоченным федеральным органом исполнительной власти;

12) обеспечивать учет и хранение медицинской документации, в том числе бланков строгой отчетности;

13) проводить мероприятия по снижению риска травматизма и профессиональных заболеваний, внедрять безопасные методы сбора медицинских отходов и обеспечивать защиту от травмирования элементами медицинских изделий.

Задача № 15.

В ГБУЗ «Областная детская больница» поступила жалоба от гр. Д. с просьбой проверить организацию питания детей и родителей, госпитализируемых по уходу за больными детьми. В больнице питание организовано только для детей. При этом порции, по мнению родителей, являются маленькими. В ходе служебной проверки было выяснено, что гр. Д. госпитализирована по уходу за ребенком в возрасте 6 лет в плановом порядке для проведения специфической гипосенсибилизации. Состояние ребенка удовлетворительное.

Вопросы (задание):

1. Имела ли мама, госпитализированная по уходу за ребенком, право на обеспечение питанием в стационаре согласно ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»?

2. Какие нормативные документы регламентируют нормы лечебного питания в медицинской организации?

Эталон ответа:

1. Согласно ст. 51 ФЗ № 323- ФЗ и ТПГГ РК на 2016, 2017, 2018 гг. маме по уходу за ребенком в стационаре бесплатное питание не предоставляется.

2. Питание пациентов в ГБУЗ организовано в соответствии с приказом МЗ РФ № 330 от 05.08.2003 г. «О мерах по совершенствованию лечебного питания в лечебно-профилактических учреждениях Российской Федерации». Приказ определяет порядок организации лечебного питания и среднесуточные натуральные нормы расхода продуктов питания на одного пациента. При проведении проверки нарушения в выдаче готовых блюд не выявлено, суточные нормы лечебного питания соблюдены.

Задача № 16.

Пациент В., 10 лет, поступил из загородного оздоровительного лагеря в 1-ю городскую больницу г. Таганрога по скорой помощи с острой хирургической патологией. Состояние ребенка быстро ухудшалось. Но вместо того, чтобы немедленно оказать ребенку медицинскую помощь, врачи решили предварительно вызвать и дождаться родителя, чтобы тот приехал и поставил свою подпись в истории болезни, подтвердив свое согласие на медицинское вмешательство.

Вопросы (задание):

1. Правы ли врачи, ожидая решения родителя об оказании медицинской помощи ребенку?

Эталон ответа:

1. Врачи не правы. В данном случае врачи действовали по принципу «как бы чего не вышло», проявляя безразличное отношение к судьбе ребенка, некомпетентность и незнание ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" ст. 20, посвященной информированному добровольному согласию на медицинское вмешательство и на отказ от медицинского вмешательства. Согласно п. 9 ст. 20 медицинское вмешательство без согласия гражданина, одного из родителей или иного законного представителя допускается в случаях:

- 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 (в отношении лиц, указанных в ч. 2 настоящей статьи);
- в отношении лиц, страдающих заболеваниями, представляющими опасность для окружающих;
- в отношении лиц, страдающих тяжелыми психическими расстройствами;
- в отношении лиц, совершивших общественно опасные деяния (преступления);
- при проведении судебно-медицинской экспертизы и (или) судебно-психиатрической экспертизы.

Согласно п. 10 решение о медицинском вмешательстве без согласия гражданина, одного из родителей или иного законного представителя принимается:

- в случаях, указанных в пп. 1 и 2 ч. 9 настоящей статьи, консилиумом врачей, а в случае, если собрать консилиум невозможно, непосредственно лечащим (дежурным) врачом с внесением такого решения в медицинскую документацию пациента и последующим уведомлением должностных лиц медицинской организации (руководителя медицинской организации или руководителя отделения медицинской организации), гражданина, в отношении которого проведено медицинское вмешательство, одного из родителей или иного законного представителя лица, которое указано в ч. 2 настоящей статьи и в отношении которого проведено медицинское вмешательство;
- в отношении лиц, указанных в пп. 3 и 4 ч. 9 настоящей статьи, судом в случаях и в порядке, которые установлены законодательством РФ.

Задача № 17

ЖЭУ сделало запрос в ГБУЗ «Ростовский областной противо-туберкулезный диспансер» о наличии заболевания туберкулезом у одного из жильцов многоквартирного дома.

Вопрос (задание):

1. Имеет ли право медицинское учреждение дать ответ по запросу ЖЭУ?

Эталон ответа:

1. Согласно ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» ст. 13, посвященной соблюдению врачебной тайны, противотуберкулезный диспансер не имеет права дать ответ на запрос ЖЭУ.

Задача № 18

В МЗ Ростовской области обратилась гр. А. с жалобой на отказ руководителя медицинской организации в прикреплении для обслуживания.

Вопросы (задание):

1. Какие нормативные документы определяют право гражданина на выбор медицинской организации?

2. Как часто гражданин может реализовать право выбора?

3. Приведите перечень врачей специалистов, на которых распространяется право выбора.

4. Каким документом определен порядок выбора?

5. Каков порядок действий пациента?

6. Какие действия может предпринять пациент в случае отказа медицинского учреждения в прикреплении?

Эталон ответа:

1. В соответствии со ст. 21 ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» при оказании гражданину медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи он имеет право на выбор медицинской организации в порядке, утвержденном уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, и на выбор врача с учетом согласия врача.

2. Для получения первичной медико-санитарной помощи гражданин выбирает медицинскую организацию, в т.ч. по территориально-участковому принципу, не чаще чем один раз в год (за исключением случаев изменения места жительства или места пребывания гражданина).

3. В выбранной медицинской организации гражданин осуществляет выбор не чаще чем один раз в год (за исключением случаев замены медицинской организации) врача-терапевта, врача-терапевта участкового, врача-педиатра, врача-педиатра участкового, врача общей практики (семейного врача) или фельдшера. Для получения специализированной медицинской помощи в плановой форме выбор медицинской организации осуществляется по направлению лечащего врача.

4. Приказ МЗСР РФ от 26.04.2012 г. № 406н «Об утверждении Порядка выбора гражданином медицинской организации при оказании ему медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи».

5. Для выбора медицинской организации, оказывающей медицинскую помощь, гражданин лично или через своего представителя обращается в выбранную им медицинскую организацию с письменным заявлением о выборе медицинской организации с приложением документов, перечисленных в Приказе. После подтверждения медицинской организацией, в которой гражданин находится на медицинском обслуживании на момент подачи заявления, информации, указанной в заявлении, руководитель медицинской организации, принявшей заявление, информирует гражданина (его представителя) в письменной или устной форме (лично или посредством почтовой связи, телефонной связи, электронной связи) о принятии гражданина на медицинское обслуживание.

6. В случае отказа в прикреплении к медицинской организации гражданин имеет право обжаловать решение руководителя медицинской организации в судебном порядке в соответствии с законодательством РФ.

Задача № 19

В адрес медицинского центра обратилась женщина, которая пояснила, что является супругой гр. А. Сам пациент подойти не смог за ответами анализов по объективным причинам (постоянно днем работает). Супруга добавила, что в курсе всех заболеваний мужа и знает цель сдачи данных анализов. Просит выдать результаты обследования.

Вопросы (задание):

1. Что такое врачебная тайна? Какие сведения составляют врачебную тайну?

2. Какие условия должны быть соблюдены для получения доступа к данным, составляющим врачебную тайну? Имеет ли право получить данные сведения супруга пациента (близкий родственник)?

3. Приведите нормативные документы, регламентирующие порядок оперирования со сведениями, составляющими врачебную тайну.

Эталон ответа:

1. Врачебная тайна - это запрет на распространение информации о медицинском состоянии пациента. Врачебную тайну составляют сведения о факте обращения гражданина за оказанием медицинской помощи, состоянии здоровья и диагнозе, иные сведения, полученные при медицинском обследовании и лечении. Разглашение сведений, составляющих врачебную тайну, не допускается, в т.ч. после смерти человека, лицами, которым они стали известны при обучении, исполнении трудовых, должностных, служебных и иных обязанностей.

2. Для получения открытого доступа к данным пациента врачи должны иметь на это его письменное разрешение. Документ должен включать следующие сведения:

- ФИО пациента, адрес, номер документа, удостоверяющего личность, сведения о том, кем и когда он выдан;
- ФИО и адрес гражданина, который получил согласие на доступ к персональным данным;
- цель, для которой раскрывается врачебная тайна;
- перечень того, к каким именно личным сведениям открыт доступ (диагноз, лечение и т. д.);
- перечень действий, которые получивший разрешение гражданин впоследствии может совершить;
- срок, в течение которого действует разрешение, и порядок обратного отзыва.

При этом гражданин, получивший доступ к личным данным, не может распространять их далее, если на это нет дополнительного письменного разрешения. В таком случае он обязан хранить полученные сведения и соблюдать врачебную тайну. Доступ может быть предоставлен как частично, к некоторым данным, так и полностью ко всей информации. Разглашать врачебную тайну (касается и родственников) можно лишь с письменного согласия гражданина либо его законных представителей. Это касается всей медицинской документации.

3. Перечень нормативных документов, регламентирующих порядок оперирования со сведениями, составляющими врачебную тайну:

- Конституция РФ;
- ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Ст. 13. Соблюдение врачебной тайны. Ст. 61. Врачебная тайна;
- Гражданский кодекс РФ. Ст. 150. Нематериальные блага. Ст. 151. Компенсация морального вреда;
- Уголовный кодекс РФ. Ст. 137. Нарушение неприкосновенности частной жизни.

Задача№ 20

Пациентка Л. обратилась в стоматологическую клинику, где ей проводилось лечение зубов и протезирование дефектов зубных рядов, для получения копии медицинской карты.

Вопросы (задание):

1. Какие нормативные документы определяют право пациента на получение копии медицинской карты?

2. Как правильно подать запрос на получение копии медицинской карты?

3. Могут ли отказать в выдаче копии медицинской карты и в какой срок должны отдать запрашиваемые документы?

4. Приведите нормативные документы, регламентирующие право пациента на получение медицинских сведений.

Эталон ответа:

1. Право на получение копии медицинской карты амбулаторного пациента и других документов закреплено в ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Согласно ст. 4 "Основные принципы охраны здоровья"; ст. 13 "Соблюдение врачебной тайны" медицинская карта стоматологического больного относится к документам, содержащим врачебную тайну, поэтому как выписка из медицинской карты, так и ее копия, могут быть предоставлены только самому пациенту, либо его законному представителю.

Согласно ст. 22 "Информация о состоянии здоровья" каждый гражданин имеет право получить в доступной форме имеющуюся в медицинской организации информацию о состоянии здоровья, в т.ч. сведения о результатах медицинского обследования, наличии заболевания, об установленном диагнозе и о прогнозе развития заболевания, методах оказания медицинской помощи, связанном с ними риске, возможных видах медицинского вмешательства, его последствиях и результатах оказания медицинской помощи.

Пациент либо его законный представитель имеет право на основании письменного заявления получать отражающие состояние здоровья медицинские документы, их копии и выписки из медицинских документов. Основания, порядок и сроки предоставления медицинских документов (их копий) и выписок из них устанавливаются уполномоченным федеральным органом исполнительной власти.

2. Согласно письму МЗСР РФ от 04.04.2005 г. № 734/МЗ-14 «О порядке хранения амбулаторной карты» выдача оригинала медицинской карты на руки пациенту осуществляется только по разрешению главного врача медицинского учреждения. По требованию гражданина предоставляются копии медицинских документов, если в них не затрагиваются интересы третьей стороны. На основании выше изложенного пациентке необходимо написать письменное заявление на имя главного врача стоматологической поликлиники, где указать, какие сведения необходимо получить и срок предоставления документа. Письменное заявление о предоставлении медицинских документов (их копий) и выписок из них подается пациентом в свободной форме и содержит:

1) сведения о пациенте:

а) фамилия, имя, отчество (при наличии);

б) данные о месте жительства; в) реквизиты документа, удостоверяющего личность и гражданство;

г) почтовый адрес для направления

письменных ответов и уведомлений;

д) номер контактного телефона (при наличии); е) электронный адрес (при наличии);

2) указание на медицинские документы (их копии) и выписки или сведения, отражающие состояние здоровья пациента, запрашиваемых пациентом;

3) указание на способ получения пациентом запрашиваемых медицинских документов, их копий или выписок из них (при личном обращении, по почте, в форме электронного документа).

Выдача пациенту медицинских документов, их копий и выписок сопровождается соответствующей записью в журнале выдачи медицинских документов. Копии медицинских документов или выписки из них оформляются с проставлением штампа медицинской организации или подписываются лечащим врачом и представителем администрации медицинской организации, заверяются личной печатью врача, выдавшего копию медицинского документа или выписку из него, и круглой печатью медицинской организации.

3. Порядок и сроки выдачи пациенту копии медицинской карты законом не предусмотрены, но и основания для отказа в выдаче медицинских документов законом не установлены.

4. Нормативные документы, регламентирующие право пациента на получение медицинских сведений:

- ФЗ от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»;
- письмо МЗСР РФ от 04.04.2005 г. № 734/МЗ-14 «О порядке хранения амбулаторной карты»;
- ФЗ от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (с изменениями и дополнениями вступ. в силу 01.09.2015 г.).

ОПК-2:

Задания закрытого типа: ВСЕГО 25 заданий.

Задание 1. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Информатика – это …

1. область научно-технической деятельности, исследующая процессы получения, хранения, обработки и передачи информации с использованием компьютерных технологий
2. комплекс мер по обеспечению полного и своевременного использования достоверных знаний во всех областях человеческой деятельности
3. наука, изучающая вопросы управления и связи в живых организмах, технических устройствах и обществе
4. наука, изучающая вопросы моделирования биологических объектов

Эталон ответа: 1. область научно-технической деятельности, исследующая процессы получения, хранения, обработки и передачи информации с использованием компьютерных технологий

Задание 2. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Информация это –

1. степень соответствия реальному объекту;
2. степень близости к реальному состоянию явления;
3. снятая неопределенность о чем-либо (системе, объекте, процессе);
4. текстовые данные, получаемые человеком при взаимодействии с социальной средой.

Эталон ответа: 3. снятая неопределенность о чем-либо (системе, объекте, процессе)

Задание 3. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Информационные технологии – это …

1. машинные способы выработки, хранения, передачи и использования информации
2. сбор, обработка, накопление, хранение, поиск, распространение и потребление информации
3. совокупность программно-технических средств, используемых для принятия управленческих решений
4. настройка и модернизация информационных систем

Эталон ответа: 2. сбор, обработка, накопление, хранение, поиск, распространение и потребление информации

Задание 4. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Термин «информатизация» означает …

1. комплекс мер по обеспечению полного и своевременного использования достоверных знаний во всех областях человеческой деятельности
2. использование компьютерной техники на предприятиях и в организациях для автоматизации производственных процессов
3. процессы перемещения и потребления информации
4. научно-техническую деятельность, изучающая процессы получения, хранения, обработки и передачи информации с использованием компьютерных технологий

Эталон ответа: 2. комплекс мер по обеспечению полного и своевременного использования достоверных знаний во всех областях человеческой деятельности

Задание 5. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Электронная цифровая подпись обеспечивает

1. проверку целостности документов
2. конфиденциальность документов
3. установление лица, отправившего документ
4. выполняет все вышеперечисленные функции

Эталон ответа: 4. выполняет все вышеперечисленные функции

Задание 6. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Память, теряющая данные при отключении компьютера, называется

1. BIOS
2. ОЗУ
3. ПЗУ
4. ROM

Эталон ответа: 2. ОЗУ

Задание 7. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Файл — это

1. единица измерения информации
2. текст, распечатанный на принтере
3. программа или данные на диске
4. устройство для хранения данных

Эталон ответа: 3. программа или данные на диске

Задание 8. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Клавиша Home переместит текстовый курсор в документе Word

1. в начало строки
2. в конец строки
3. в начало документа
4. в конец документ

Эталон ответа: 1. в начало строки

Задание 9. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Программные комплексы, аккумулирующие знания специалистов, а также их эмпирический опыт, для решения задач прогнозирования, принятия решений и обучения, называются …

1. аналитическими моделями
2. операционными системами
3. системами управления базами данных
4. экспертными системами

Эталон ответа: 4. экспертными системами

Задание 10. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Операционные системы – это

1. программные комплексы для управления и организации взаимодействия всех блоков ПК в процессе выполнения задач
2. сложные программные комплексы, аккумулирующие знания специалистов в конкретных предметных областях
3. пакет программ для создания и обработки графических изображений
4. программы для создания и управления базами данных

Эталон ответа: 1. программные комплексы для управления и организации взаимодействия всех блоков ПК в процессе выполнения задач

Задание 11. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для выделения несмежных строк, столбцов или ячеек таблиц используем клавишу

1. Enter
2. Shift
3. BackSpace
4. Ctrl

Эталон ответа: 4. Ctrl

Задание 12. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Защита информации это:

1. деятельность по предотвращению утечки информации, несанкционированных воздействий на неё
2. совокупность правил, регламентирующих порядок и условия доступа субъекта к информации и ее носителям;
3. преобразование информации, в результате которого содержание информации становится непонятным для субъекта, не имеющего доступа;
4. процесс сбора, накопления, обработки, хранения, распределения и поиска информации;

Эталон ответа: 1. деятельность по предотвращению утечки информации, несанкционированных воздействий на неё

Задание 13. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Информационные технологии поддержки принятия решений предназначены для

1. накопления, структурирования и хранения с помощью ЭВМ знаний, сведений из различных областей
2. автоматизации некоторых рутинных, постоянно повторяющихся операций управленческой деятельности
3. выработки управленческого решения
4. организации и поддержки коммуникационных процессов как внутри организации, так и с внешней средой на базе компьютерных сетей

Эталон ответа: 3. выработки управленческого решения

Задание 14. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Основным условием применения параметрических методов анализа является:

1. Формирование случайной выборки
2. Наличие двух независимых выборок
3. Корреляционная связь между признаками
4. Нормальное распределение признака

Эталон ответа: 4. Нормальное распределение признака

Задание 15. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для признаков, подчиняющихся нормальному закону распределения, статистическая значимость различия двух средних величин определяется с помощью …

1. ошибки репрезентативности
2. коэффициента вариации
3. средней арифметической
4. критерия Стьюдента

Эталон ответа: 4. критерия Стьюдента

Задание 16. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Колонтитул – это:

1) верхнее или нижнее поле документа
2) область навигации
3) особая область памяти для сохранения фрагментов документа
4) колонка таблицы

Эталон ответа: 1. верхнее или нижнее поле документа

Задание 17. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Признаком ввода формулы в ячейку Excel является:

1. знак равенства
2. знак плюс
3. знак минус
4. знак вопроса.

Эталон ответа: 1. знак равенства

Задание 18. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Если дважды щелкнуть левой кнопкой мыши на заполненной ячейке таблицы Excel, активизируется режим

1. редактирования содержимого ячейки
2. ввода данных, если данными является Текст
3. копирования содержимого ячейки
4. ввода данных, если данными является формула

Эталон ответа: 1. редактирования содержимого ячейки

Задание 19. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Репрезентативность – это

1. показатель статистической значимости полученного результата при сплошном исследовании
2. показатель точности исследования
3. понятие, характеризующее связь между признаками
4. соответствие характеристик выборки характеристикам генеральной совокупности

Эталон ответа: 4. соответствие характеристик выборки характеристикам генеральной совокупности

Задание 20. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

При перемещении или копировании в электронной таблице MS Excel относительные ссылки:

1) не изменяются;
2) преобразуются вне зависимости от нового положения формулы;
3) преобразуются в зависимости от нового положения формулы;
4) преобразуются в зависимости от длины формулы.

Эталон ответа: 3. преобразуются в зависимости от нового положения формулы

Задание 21. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Если в ячейку B1 было скопировано число, например, 123456, а в ячейке выводится #####, то это говорит о том, что:

1. Формат числа не соответствует формату ячейки
2. Вместо текста в ячейку введено число
3. Ширина ячейки не достаточна, чтобы отобразить введенное значение
4. Значение введенного числа превышает максимально допустимое значение

Эталон ответа: 3. Ширина ячейки не достаточна, чтобы отобразить введенное значение

Задание 22. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Процессор компьютера предназначен для …

1. выполнения математических и логических операций
2. преобразования данных в форму, предназначенную для обработки
3. хранения текущей информации
4. управления периферическими устройствами ПК

Эталон ответа: 1. выполнения математических и логических операций

Задание 23. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Несанкционированный доступ – это

1. Доступ субъекта к объекту в нарушение установленных в системе правил разграничения доступа
2. Создание резервных копий в организации
3. Правила и положения, выработанные в организации для обхода парольной защиты
4. Вход в систему без согласования с руководителем организации

Эталон ответа: 1. Доступ субъекта к объекту в нарушение установленных в системе правил разграничения доступа

Задание 24. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Устройство, позволяющее подключить компьютер к локальной сети

1. Сетевая карта
2. Системная шина
3. Модем
4. Материнская плата

Эталон ответа: 3. Модем

Задание 25. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Конфиденциальность как категория информационной безопасности – это

1. гарантия того, что конкретная информация доступна только определенному кругу лиц, для которого она предназначена
2. гарантия того, что информация сейчас существует в ее исходном виде
3. гарантия того, что источником информации является именно то лицо, которое заявлено как ее автор
4. гарантия того, что при необходимости можно доказать, что автором сообщения является именно заявленный человек

Эталон ответа: 1. гарантия того, что конкретная информация доступна только определенному кругу лиц, для которого она предназначена

Задания открытого типа: ВСЕГО 75 заданий

Задание 1

Устройство компьютера для визуального представления данных_____

Эталон ответа: монитор

Задание 2

Устройство, предназначенное для ввода данных и команд управления компьютером _____

Эталон ответа: клавиатура

Задание 3

Устройство для обмена информацией между удаленными компьютерами по каналам телефонной связи _____

Эталон ответа: модем

Задание 4

World Wide Web – это служба Интернет, предназначенная для поиска и просмотра _____

Эталон ответа: гипертекстовых документов

Задание 5

Устройство для получения копии документов (изображения) в цифровом виде _____

Эталон ответа: сканер

Задание 6

Компьютеризированные способы получения, обработки, хранения, передачи и использования информации это _____

Эталон ответа: информационные технологии

Задание 7

Реквизит электронного документа, предназначенный для защиты данного электронного документа от подделки, полученный в результате криптографического преобразования информации называется _____

Эталон ответа: электронная цифровая подпись

Задание 8

Структурированный текст, в котором могут осуществляться переходы по выделенным меткам, называется _____

Эталон ответа: гипертекст

Задание 9

Основное окно Windows, которое появляется на экране после полной загрузки операционной среды, называется _____

Эталон ответа: рабочий стол

Задание 10

Наука, изучающая закономерности управления различными процессами и системами, называется _____

Эталон ответа: кибернетика

Задание 11. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие информационного процесса. Виды информационных процессов

Эталон ответа:

Информационный процесс – это процесс получения, создания, сбора, обработки, накопления, хранения, поиска, распространения и использования информации. Различают:

процесс передачи информации

процесс обработки (преобразования) информации

процесс хранения информации (в собственной памяти, или на внешних носителях)

Задание 12. Вопрос для собеседования.

Перечислите функции операционной системы.

Эталон ответа:

Операционная система (ОС) — это комплекс взаимосвязанных системных программ, назначение которых — организовать взаимодействие пользователя с компьютером и выполнение всех других программ.

Основные функции операционной системы:

запуск программ и контроль за их прохождением;

управление оперативной памятью;

управление устройствами ввода и вывода;

управление внешней памятью;

управление взаимодействием одновременно работающих задач;

обработка вводимых команд для обеспечения взаимодействия с пользователем.

Задание 13. Вопрос для собеседования.

Дайте определение АРМ врача-специалиста

Эталон ответа:

Автоматизированное рабочее место (АРМ) – это рабочее место, оснащенное вычислительной техникой и программным обеспечением, обеспечивающих сбор, хранение и обработку медицинской информации с целью принятия организационных, диагностических, тактических и других решений

Задание 14. Вопрос для собеседования.

Аппаратное обеспечение АРМ врача-специалиста

Эталон ответа:

Аппаратное обеспечение включает персональный компьютер с необходимыми периферийными устройствами, специальными медицинскими приборами и средствами коммуникаций. Выбор типа персонального компьютера, периферийных устройств и медицинского оборудования определяется функциональным назначением АРМ.

Задание 15. Вопрос для собеседования.

Программное обеспечение АРМ врача-специалиста

Эталон ответа:

Программное обеспечение состоит из набора программ, предназначенных для управления работой компьютера в автономном и сетевом режимах, а также для автоматизации решения задач в соответствии с функциональным назначением АРМ.

Задание 16. Вопрос для собеседования.

Опишите структуру системы управления с точки зрения кибернетики.

Эталон ответа:

В любой системе, где присутствует управление, можно выделить структуру:

Объект управления (ОУ).

Управляющее устройство (УУ),

Канал прямой связи.

Канал обратной связи.

Цель управления.

Алгоритм выбора управляющего воздействия

Задание 17. Вопрос для собеседования.

Дайте характеристику научной дисциплине, получившей название «искусственный интеллект».

Эталон ответа:

Искусственный интеллект— наука и технология создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ. Исследует методы, способы и приёмы моделирования и воспроизведения с помощью ЭВМ разумной деятельности человека, связанной с решением таких задач, как классификация, распознавание образов, логический вывод, обучение, целеполагание и принятие решений, общение на естественных языках

Задание 18. Вопрос для собеседования.

Охарактеризуйте систему поддержки принятия решений

Эталон ответа:

Система поддержки принятия решений - компьютерная система, целью которой является помощь людям, принимающим решение в сложных условиях для полного и объективного анализа предметной деятельности. В состав СППР могут входить экспертные системы (ЭС), базы данных, базы знаний, системы имитационного моделирования. различные информационные системы.

Задание 19. Вопрос для собеседования.

Охарактеризуйте экспертную систему

Эталон ответа:

Экспертные системы (ЭС) — это сложные программные комплексы, аккумулирующие знания специалистов в конкретных предметных областях и тиражирующие этот эмпирический опыт для консультаций менее квалифицированных пользователей.

Задание 20. Вопрос для собеседования.

Что такое медицинская информационная система

Эталон ответа:

Медицинская информационная система (МИС)— это совокупность программно-технических средств, информационных средств (баз данных и знаний), документации, предназначенных для автоматизации различных процессов, протекающих в лечебно-профилактическом учреждении..

Задание 21. Вопрос для собеседования.

Назовите цели создания МИС.

Эталон ответа:

Основная цель создания медицинской информационной системы -повышение качества медицинской помощи и преемственности лечебно-диагностического процесса в медицинских учреждениях разного уровня.

Другими целями создания МИС являются:

1.Создание единого информационного пространства здравоохранения и ОМС

2. Мониторинг и управление качества медицинской помощи;

3. Анализ экономических аспектов оказания медицинской помощи;

4. Сокращение сроков обследования и лечения пациентов;

5. снижение трудоемкости учета, подготовки, сбора и обработки данных.

Задание 22. Вопрос для собеседования.
Охарактеризуйте состав МИС
Эталон ответа:
Техническое обеспечение
Программное обеспечение
Информационное
Математическое
Правовое

Задание 23. Вопрос для собеседования.
Дайте определение электронному здравоохранению.
Эталон ответа:
Электронное здравоохранение — это система, направленная на решение задач охраны здоровья населения и реализуемая на основе электронного документооборота, включающего персональные медицинские данные, обеспечивающего оперативный доступ ко всей информации, возможность ее совместного дистанционного анализа врачами и контактов врачей с пациентами на основе телемедицинских технологий.

Задание 24. Вопрос для собеседования.
Перечислите МИС базового уровня
Эталон ответа:
медицинские информационно-справочные системы.
медицинские консультативно-диагностические системы.
медицинские приборно-компьютерные системы (МПКС).
автоматизированные рабочие места (АРМ) специалистов.

Задание 25. Вопрос для собеседования.
Дайте определение информационных технологий
Эталон ответа:
Информационные технологии– это совокупность методов, производственных и программно-технологических средств, объединенных в технологическую цепочку, которая обеспечивает сбор, хранение, обработку, вывод и распространение информации. Особенностью информационных технологий является то, что в них и предметом и продуктом труда является информация, а орудиями труда – средства вычислительной техники и связи.

Задание 26. Вопрос для собеседования.
Охарактеризуйте информационную технологию экспертных систем
Эталон ответа:
Информационная технология экспертных систем основана на использовании искусственного интеллекта. Экспертные системы дают возможность получать консультации экспертов по любым проблемам, о которых в этих системах накоплены знания.

Задание 27. Вопрос для собеседования.
Дайте характеристику новой информационной технологии
Эталон ответа:
Новая информационная технология - информационная технология, использующая персональные компьютеры и телекоммуникационные средства.

Задание 28. Вопрос для собеседования.
Что такое облачные технологии

Эталон ответа:

Облачные технологии — услуга, с помощью которой пользователь получает через сеть специальные вычислительные ресурсы, например, оперативную память, сетевые соединения, пространство на диске для решения самых разных задач. Например, Google Meet, Облако mail.ru, OneDrive. Преимуществами услуг облачного провайдера практически неограниченный запас вычислительных ресурсов, готовые сервисы и платформы, экономящие время, простая настройка аварийного восстановления.

Задание 29. Вопрос для собеседования.

Что такое архиваторы, функции архиваторов

Эталон ответа:

Архиватор файлов — это компьютерная программа, которая объединяет несколько файлов в один архивный файл или серию архивных файлов для упрощения переноса, отправки или хранения. Файловые архиваторы могут использовать сжатие данных без потерь в свои специальные форматы, чтобы уменьшить размер архива. Также эти пакеты программ позволяют распаковывать или извлекать сжатые форматы файлов.

Задание 30. Вопрос для собеседования.

Назовите основные блоки ЭВМ

Эталон ответа:

• устройство управления (УУ),
• арифметико-логическое устройство (АЛУ),
• оперативное запоминающее устройство (ОЗУ),
• внешнее запоминающее устройство (ВЗУ),
• устройства ввода и вывода.

В современных компьютерах арифметико-логическое устройство и устройство управления объединены в один блок, который называется процессором.

Задание 31. Вопрос для собеседования.

Что понимается под конфигурацией персонального компьютера (ПК).

Эталон ответа:

В области информационных и компьютерных систем под конфигурацией понимают определенный набор комплектующих компьютера.

Задание 32. Вопрос для собеседования.

Перечислите устройства базовой конфигурации персонального компьютера.

Эталон ответа:

Базовая конфигурация стационарного персонального компьютера включает обязательные устройства, без которых работа компьютера невозможна:

• системный блок (для размещения основных элементов компьютера);
• клавиатура (для ввода символов в компьютер);
• монитор (для отображения текстовой и графической информации);
• мышь (для ввода символов в компьютер и управления курсором).

Задание 33. Вопрос для собеседования.

Перечислите основные характеристики процессора

Эталон ответа:

Основными характеристиками процессора являются:

• разрядность; количество одновременно обрабатываемых битов, которые воспринимаются процессором как целое.

• тактовая частота; определяет количество выполняемых операций (производительность) в секунду

• число элементов; показывает число активных элементов (транзисторов), которое умещается на микросхемах.

• размер кэш-памяти

Задание 34. Вопрос для собеседования.

Что характеризует тактовая частота процессора, в каких единицах она измеряется? Чему равна у современных персональных компьютеров

Эталон ответа:

определяет количество выполняемых операций (производительность) в секунду. Измеряется в герцах. Более трех миллиардов герц

Задание 35. Вопрос для собеседования.

Дайте характеристику оперативной памяти компьютера

Эталон ответа:

Оперативная память (ОЗУ) – это запоминающее устройство, непосредственно связанное с процессором и предназначенное для записи, считывания и хранения выполняемых программ и данных, обрабатываемых этими программами.

Оперативная память является энергозависимой — данные хранятся в ней временно — до выключения электропитания компьютера. При отключении питания оперативная память полностью "очищается", и все данные, не записанные на внешний носитель, будут навсегда потеряны.

Задание 36. Вопрос для собеседования.

Что такое внешняя память? Перечислите устройства внешней памяти компьютера

Эталон ответа:

Это память, реализованная в виде внешних, относительно материнской платы, устройств, предназначенных для долговременного хранения информации.

В состав внешней памяти входят:

1) накопители на жестких магнитных дисках; предназначены для длительного хранения большого объема информации.

2) накопители на оптических дисках;

3) Flash-накопители (флешки)

Задание 37. Вопрос для собеседования.

Виды мониторов

Эталон ответа:

Мониторы с электроннолучевой трубкой (ЭЛТ); изображение формируется с помощью зерен люминофора – вещества, которое светится под воздействием электронного луча.

Жидкокристаллические мониторы; основаны на особых свойствах жидких кристаллов

плазменные мониторы; в основе лежит искровой разряд в инертном газе под действием высокого напряжения

Задание 38. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие пикселя

Эталон ответа:

Любое изображение на экране монитора образуется из светящихся разными цветами точек, называемых пикселями. Пиксель — это минимальный элемент изображения на экране. Чем качественнее монитор, тем меньше размер пикселей, тем четче и контрастнее изображение, тем легче прочесть самый мелкий текст, а значит, и меньше напряжение глаз.

Задание 39. Вопрос для собеседования.

Что означает выражение "разрешающая монитора составляет 1024x768"?

Эталон ответа:

Разрешающая способность монитора– это число пикселей по горизонтали и вертикали, т.е. в данном случае экран монитора содержит 1024 пикселей по горизонтали и 768 пикселей по вертикали

Задание 40. Вопрос для собеседования.

Определение программного обеспечения. Основные типы программ.

Эталон ответа:

Программное обеспечение (ПО) – совокупность программ и программной документации, необходимой для эксплуатации этих программ. В компьютерном сленге часто используется слово софт.

Программное обеспечение по назначению принято подразделять на несколько категорий.

Базовое и системное программное обеспечение.

Прикладное программное обеспечение.

Инструментальное программное обеспечение.

Задание 41. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие системного программного обеспечения. Охарактеризуйте состав системного программного обеспечения

Эталон ответа:

Определенный комплекс программ, который отвечает за работу всего компьютера, обеспечивая взаимосвязь всех компонентов компьютера.

Включает:

Операционную систему (ОС)

Операционную оболочку

Сетевую ОС

Сервисные программы

Драйверы

Задание 42. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие прикладного программного обеспечения. Приведите примеры

Эталон ответа:

Программы, с помощью которых выполняются конкретные задачи пользователя (производственные, творческие, развлекательные и учебные). Примером являются программы для создания текстовых документов (Word), для создания презентаций (PowerPoint), для математической обработки данных (Excel)

Задание 43. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие вредоносных программ.

Эталон ответа:

Вредоносные программы – программы, созданные со злым умыслом и злыми намерениями, которые скрытным образом устанавливаются на компьютер с целью сбора информации о конфигурации компьютера, о пользователе и пользовательской активности без согласия последнего (шпионские программы, либо для нанесения вреда находящейся в памяти компьютера информации (вирусы).

Задание 44. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие операционной системы (ОС), приведите примеры ОС

Эталон ответа:

Это комплекс программ, обеспечивающих взаимодействие всех аппаратных и программных частей компьютера между собой и взаимодействие пользователя и компьютера. Операционная система является необходимой составляющей ПО компьютера, без нее компьютер не может работать в принципе.

Примеры: Windows, MacOS, Linux.

Задание 45. Вопрос для собеседования.

Что такое драйвер

Эталон ответа:

Драйвер — это программа, обеспечивающая взаимосвязь операционной системы и остальных программ с подключенными к компьютеру устройствами (видеокартой, мышью, монитором, принтером и т.д.). Драйвер работает как инструкция для операционной системы.

Он объясняет ОС, как пользоваться каким-либо устройством.

Задание 46. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие безопасности информационной системы. Что понимается под угрозой безопасности информации.

Эталон ответа:

Под безопасностью информационной системы понимается защищенность системы от случайного или преднамеренного вмешательства в нормальный процесс ее функционирования, от попыток хищения (несанкционированного получения) информации, модификации или физического разрушения ее компонентов. Иначе говоря, это способность противодействовать различным возмущающим воздействиям на информационную систему (ИС).

Под угрозой безопасности информации понимаются события или действия, которые могут привести к искажению, несанкционированному использованию или даже к разрушению информационных ресурсов управляемой системы, а также программных и аппаратных средств

Задание 47. Вопрос для собеседования.

Понятие и виды служб Интернет

Эталон ответа:

Службы (сервисы) – это виды услуг, которые оказываются серверами сети Internet.

Службы можно разделить на две группы:

службы для распространения информации: WWW, FTP, Telnet.

службы для электронного общения: E-mail, Usenet.

WWW– это служба поиска и просмотра гипертекстовых документов.

FTP -сервис, позволяющий просматривать архивы файлов документов и программ в Интернете, осуществлять копирование любых файлов как с удаленного компьютера на свой так и наоборот

Telnet - удаленное управление, дает возможность абоненту работать на любой ЭВМ сети Интернет, как на своей собственной

E-mail - служба передачи электронных сообщений

Usenet - сетевая связь для обмена новостями, объединяющая тысячи узлов.

Задание 48. Вопрос для собеседования.

Дайте характеристику угрозам информации по аспекту информационной безопасности

Эталон ответа:

Угрозы конфиденциальности. Они заключаются в неправомерном доступе к конфиденциальной информации.

Угрозы целостности. Эти угрозы означают любое преднамеренное искажение данных, содержащихся в информационной системе.

Угрозы доступности. Их осуществление приводит к полной или временной невозможности получения доступа к ресурсам информационной системы.

Задание 49. Вопрос для собеседования.

Перечислите основные направления реализации угроз информации

Эталон ответа:

К основным направлениям реализации злоумышленником информационных угроз относятся:

непосредственное обращение к объектам доступа;

создание программных и технических средств, выполняющих обращение к объектам доступа в обход средств защиты;

модификация средств защиты, позволяющая реализовать угрозы ИБ;

внедрение в технические средства АС программных или технических механизмов, нарушающих предполагаемую структуру и функции ИС.

Задание 50. Вопрос для собеседования.

Меры защиты информации и программ в МИС

Эталон ответа:

1. Правовые меры – сдерживающий фактор для потенциальных нарушителей

2. Организационно-административные меры – меры, регламентирующие процессы функционирования МИС, использование ее ресурсов, деятельность персонала, а также порядок взаимодействия пользователей с системой и пользователей с администраторами системы.

3. Программно-технические меры – антивирусные программы, межсетевые экраны)

Задание 51. Вопрос для собеседования.

Средства защиты, включенные в подсистему безопасности МИС

Эталон ответа:

создание препятствий на возможных путях проникновения и доступа потенциальных нарушителей к МИС - метод физического преграждения пути злоумышленнику к защищаемой информации (сигнализация, замки и т.д.).

идентификация и аутентификация пользователей

разграничение прав доступа и регистрация событий

криптографическая защита информации

Задание 52 Вопрос для собеседования.

Идентификация и аутентификация пользователей информационных систем

Эталон ответа:

Идентификация – это присвоение индивидуальных имен, номеров или специальных устройств (идентификаторов) субъектам и объектам системы, а также их распознавание (опознавание) по присвоенным им уникальным идентификаторам.

Аутентификация — это проверка подлинности идентификации субъекта или объекта системы. Цель аутентификации субъекта - убедиться в том, что субъект является именно тем, кем представился (идентифицировался).

Задание 53. Вопрос для собеседования.

Методы осуществления аутентификации пользователей информационных систем

Эталон ответа:

Аутентификация пользователей осуществляется обычно:

• путем проверки знания ими паролей (специальных секретных последовательностей символов),

• путем проверки владения ими какими-либо специальными устройствами (карточками, ключевыми вставками и т.п.) с уникальными признаками,

• путем проверки уникальных физических характеристик и параметров (отпечатков пальцев, особенностей радужной оболочки глаз, формы кисти рук и т.п.) самих пользователей при помощи специальных биометрических устройств.

Задание 54. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие криптографическим методам защиты информации

Эталон ответа:

Криптографические методы защиты основаны на возможности осуществления некоторой операции преобразования информации, которая может выполняться одним или несколькими пользователями ИС, обладающими некоторым секретом, без знания которого (с вероятностью близкой к единице за разумное время) невозможно осуществить эту операцию.

К криптографическим методам защиты в общем случае относятся:

• шифрование (расшифровывание) информации;

• формирование и проверка цифровой подписи электронных документов.

Задание 55. Вопрос для собеседования.

Что обеспечивает электронная цифровая подпись

Эталон ответа:

Применение электронной цифровой подписи позволяет:

обеспечить аутентичность (подтверждение авторства) информации;

обеспечить контроль целостности (в том числе истинности) информации;

при использовании многосторонней электронно-цифровой подписи обеспечить аутентификацию лиц, ознакомившихся с информацией;

решать вопрос о юридическом статусе документов, получаемых из автоматизированной системы.

гарантию неизменности документа и сохранность внесенной в него информации именно в том виде, в котором она была на момент подписания

блокирование любых попыток пользователей (даже автора) что-то изменить в документе

Задание 56. Вопрос для собеседования.

Что такое антивирус? Какие антивирусы вы знаете?

Эталон ответа:

Антивирус — это программный комплекс, который защищает компьютер от вирусов. Эти приложения не просто ищут и уничтожают на жестком диске вирусы, но и анализируют загруженные файлы на предмет угроз, фильтруют почту и предупреждают, если вы заходите на подозрительный сайт. Пример: антивирус Касперского, антивирус Avast, NOD32, Dr.Web

Задание 57. Вопрос для собеседования.

Понятие и виды компьютерных вирусов

Эталон ответа:

Компьютерные вирусы являются вредоносными программами, которые могут самокопироваться и скрытно внедрять свои копии в файлы, загрузочные секторы дисков и документы. Активизация компьютерного вируса может вызывать уничтожение программ и данных. По «среде обитания» вирусы можно разделить на загрузочные (заражают загрузочный сектор гибкого или жесткого диска), файловые (внедряются в исполнимые

файлы и активизируются при их запуске) и макровирусы (существуют для приложений Microsoft Office)

Задание 58. Вопрос для собеседования.

Понятие и виды сетевых червей

Эталон ответа:

Сетевые черви являются вредоносными программами, которые проникают на компьютер, используя сервисы компьютерных сетей. Активизация сетевого червя может вызывать уничтожение программ и данных, а также похищение конфиденциальных данных пользователя.

Для своего распространения сетевые черви используют: Всемирную паутину, электронную почту, скачиваемые файлы и т. д. Основным признаком, по которому типы червей различаются между собой, является способ распространения червя — как он передает свою копию на удаленные компьютеры. Web-черви используют для своего распространения web-серверы. Почтовые черви для своего распространения используют электронную почту.

Задание 59. Вопрос для собеседования.

Что такое троянские программы

Эталон ответа:

Троянская программа, троянец — вредоносная программа, которая маскируется под обычную программу, после взлома контролирует устройство, выполняет несанкционированную пользователем передачу управления компьютером удаленному пользователю, а также действия по удалению, модификации, сбору и пересылке информации третьим лицам.

Задание 60. Вопрос для собеседования.

Методы защиты от вредоносных программ

Эталон ответа:

Комплексную защиту программ и данных на компьютере от всех типов вредоносных программ и методов их проникновения на компьютер обеспечивают антивирусные программы и межсетевые экраны.

Межсетевой экран (брандмауэр или файрволл) — это программное или аппаратное обеспечение, которое проверяет информацию, входящую в компьютер из локальной сети или Интернета, а затем либо отклоняет ее, либо пропускает в компьютер.

Задание 61. Вопрос для собеседования.

Дайте определение и примеры случайной величины

Эталон ответа:

Случайная величина — это величина, принимающая в зависимости от случая те или иные значения с определёнными вероятностями, и невозможно заранее предсказать, какое значение получим. Например, вес, рост пациента, количество лейкоцитов в крови конкретного обследуемого.

Задание 62. Вопрос для собеседования.

Дайте определение случайного события

Эталон ответа:

Событие называется случайным**,** если в результате опыта оно может как появиться, так и не появиться. Например, при бросании кубика выпадет 5 очков. Это событие может произойти, а может и не произойти, если выпадет другое число очков

Задание 63. Вопрос для собеседования.

Что такое выборка. Основное требование к формированию выборки

Эталон ответа:

Выборка или выборочная совокупность — часть генеральной совокупности элементов, которая охватывается экспериментом. Выборочная совокупность по отношению к генеральной должна быть репрезентативной. Главным требованием к формированию выборки является случайность отбора

Задание 64. Вопрос для собеседования.

Что определяет уровень значимости? Какой уровень значимости считается допустимым для большинства медико-биологических исследований?

Эталон ответа:

Уровень значимости – это вероятность того, что мы сочли различия существенными, в то время как они на самом деле случайны (т.е. это вероятность ошибочного вывода).

1-й уровень значимости: $p \leq 0{,}05$. Это 5%-ный уровень значимости. До 5% составляет вероятность того, что мы ошибочно сделали вывод о том, что различия изучаемых параметров существенны, в то время как они на самом деле случайны.

Задание 65. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие доверительного интервала

Эталон ответа:

Доверительный интервал — это оценка параметра генеральной совокупности, определяемая с помощью выборки для заданной доверительной вероятности. Это интервал, в который с заданной вероятностью (обычно 95%) попадает значение параметра генеральной совокупности

Задание 66. Вопрос для собеседования.

Что такое репрезентативность выборки, на чем она основана.

Эталон ответа:

Репрезентативность выборки описывает способность выборочных данных отражать свойства генеральной совокупности. Т.е. даёт ответ на вопрос: можно ли в исследовании заменить совокупность на выборку без значимого ухудшения результатов анализа. Репрезентативность выборки основана на случайном отборе объектов исследования из генеральной совокупности.

Задание 67. Вопрос для собеседования.

Приведите примеры дискретных и непрерывных случайных величин

Эталон ответа:

Дискретные величины получаем при счете, например, число лейкоцитов, число вызовов скорой помощи за определенный период, число поступивших в стационар пациентов. Они выражаются только целыми числами.

Непрерывные величины получаем при измерении. Могут принимать любые значения от целых до дробных. Например, вес, рост, температура и т.п.

Задание 68. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие качественных и количественных переменных

Эталон ответа:

Качественные переменные относятся к типу переменных, которые характеризуют качества или свойства объекта, например. пол, национальность или раса человека, наименование лечебных процедур, вкус, цвет автомобиля, семейное положение.

Количественные переменные имеют числовое значение. Они могут быть упорядочены и для них имеют смысл различные математические вычисления. Пример, количество заболеваний, число обследованных, рост, вес и т.п.

Задание 69. Вопрос для собеседования.

Охарактеризуйте назначение и функции электронных таблиц MS EXCEL

Эталон ответа:

Инструментарий электронных таблиц Excel позволяет оформлять данные в виде таблиц, обрабатывать статистическую информацию и представлять результаты анализа в виде графиков и диаграмм.

Задание 70. Вопрос для собеседования.

Опишите требования к вводу чисел в электронную таблицу Excel.

Эталон ответа:

Чтобы числа воспринимались программой как число, а не текст, они должны содержать строго определенный набор символов. К ним относятся

Цифры от 0 до 9; запятая (не точка), отделяющая целую и дробную часть; знаки «плюс» или «минус» перед числом; круглые скобки; знак % после числа

Задание 71. Вопрос для собеседования.

Что такое ссылки в электронной таблице Excel? Виды ссылок

Эталон ответа:

Ссылками называют адреса ячеек или диапазонов ячеек, используемых при создании формул. Ссылка передает сведения о том, где расположены данные, которые требуется использовать в формуле. Ссылки бывают относительными и абсолютными.

Задание 72. Вопрос для собеседования.

В чем различие между абсолютными и относительными ссылками в электронной таблице Excel?

Эталон ответа:

Относительная ссылка определяет положение ячейки с данными относительно ячейки с формулой. Состоит из буквенного заголовка столбца и числового заголовка строки, которым принадлежит ячейка данных, например. A12. Такие ссылки удобны тем, что при копировании или перемещении формулы из одной ячейки в другую, автоматически корректируются. Абсолютная ссылка задает точный адрес ячейки с данными. Содержит в себе знаки доллара. Например, A12. Эти ссылки не меняются при копировании или перемещении формулы.

Задание 73. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие телемедицины и телемедицинских технологий

Эталон ответа:

Телемедицина – это комплекс современных лечебно-диагностических методик, предусматривающих использование компьютерных и телекоммуникационных технологий для обмена медицинской информацией. Телемедицинские технологии — комплекс средств и методов дистанционного оказания медицинской помощи, реализуемой с применением телекоммуникационных систем

Задание 74. Вопрос для собеседования.

Направления телемедицины в практическом здравоохранении

Эталон ответа:

Телемониторинг функциональных показателей пациентов

Прямые видеотрансляции и видеозаписи хирургических операций

Видеоконсультации и видеоконсилиумы между врачом-консультантом и лечащим врачом.

Оказание персонифицированной медицинской поддержки гражданам вне медицинских учреждений (дома, в офисе, в дороге).

Передача по компьютерной сети результатов обследований в центральную клинику

Телеобучение, проведение телемедицинских лекций, видеосеминаров, конференций.

Задание 75. Вопрос для собеседования.

Дайте понятие расширению файла

Эталон ответа:

Расширение файла -это идентификатор, указанный в качестве суффикса к имени компьютерного файла и обычно отделяется от имени файла точкой (например, имя_файла.**txt**). Расширения предназначены для идентификации типа (формата) файла. Расширения помогают определить компьютеру, в каком приложении был создан файл или в каком приложении его можно открыть. Например, расширение **docx** сообщает компьютеру, что файл можно открыть в программе Microsoft Word.

ОПК-3

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 НАПРАВЛЕНЫ 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. <u>Аналитический метод:</u>

Необходимое число врачей: Фп = [(5х2)+(2х4)]х250 = 4500

Вп = 3,2х490000/4500 = 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, 348х1,5 = 522 ставки участковых педиатрических медицинских сестер.

<u>Нормативный метод:</u>

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

Х = 12,5х196000/10000 = 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, 245х1,5 = 367,5 ставки участковых педиатрических медицинских сестер.
2. Аналитический метод:
Необходимое число врачей: Фп = [(5х4)+(2х2)]х250 = 6000
Вп = 2,5х490000/6000 = 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, 204х1 = 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 – Х.
Х = 5,9х294000/10000 = 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, 173х1 = 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 х 3000 = 150 случаев.
Экономический ущерб от одного случая ЗВУТ - У = (50 + 10) х 0,75 х 12 + 20 х 12 = 780 руб.
Предотвращенный экономический ущерб равен - Э = 150 х 780 =117 000 руб.
Экономическая эффективность в результате проведенных мероприятий - ЭЭ = 117 000/20 0000 = 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: Э = ((20 + 15) x 0,75 x 4 + 10 x 4) x 4 000 + (10 x 4 x 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 мотивации 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 организация. 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 здравоохране-
нием, 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 учреждении
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:

макроокружение (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 оттехнологических 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 проектаявляются:
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:

4. 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.

5. Методы качественных оценок:

метод анализа уместности затрат;
метод аналогий;

6. Методы количественной оценки рискованности проектов:

анализ чувствительности;
анализ вариантов;
метод расчета критических точек проекта;

статический 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 создаётся 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 персоналий 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 месседжей, 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 здравоохр использна предоставление населению дополн 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 организаций конкурсов продолжительное время мне хотелось бы дать несколько практических советов по подбору творческих людей в свою команду:
подбирать тех, которые проявляют любознательность и постоянно допытываются «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:
- неверие 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 приспосабливается, 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, влиятельности 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 наград» 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 нежелательныхдля 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. Стрикланд 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 избегать 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 Клелланд. 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 Клелланда 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 са-мостоятельные компоненты рассматриваются не изолированно, а в их взаимосвязи, в развитии и движении. С изменением одного компонента систе¬мы изменяются и другие. Это позволяет выявить интегративные системные свойства и качественные характеристики, которые отсутствуют у составля¬ющих 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. Отсутствие подтверждения наличия сформированности компетенции свидетельствует об отрицательных результатах освоения учебной дисциплины	Обучающийся демонстрирует самостоятельность в применении знаний, умений и навыков к решению учебных заданий в полном соответствии с образцом, данным преподавателем, по заданиям, решение которых было показано преподавателем, следует считать, что компетенция сформирована на удовлетворительном уровне.	Обучающийся демонстрирует самостоятельное применение знаний, умений и навыков при решении заданий, аналогичных образцам, что подтверждает наличие сформированной компетенции на более высоком уровне. Наличие такой компетенции на достаточном уровне свидетельствует об устойчиво закрепленном практическом навыке	Обучающийся демонстрирует способность к полной самостоятельности в выборе способа решения нестандартных 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 и последовательностью ответа	высокое умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры	высокая логичность и последовательность 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 к заданию, выполнены	высокая способность анализировать ситуацию, делать выводы	высокая способность выбрать метод решения проблемы, уверенные навыки решения ситуации	высокий уровень профессионального мышления
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
удовлетворительно	частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены	удовлетворительная способность анализировать ситуацию, делать выводы	удовлетворительные навыки решения ситуации, сложности с выбором метода решения задачи	достаточный уровень профессионального мышления. Допускается более двух неточностей в ответе либо ошибка в последовательности решения
неудовлетворительно	непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены. Нет ответа. Не было	низкая способность анализировать ситуацию	недостаточные навыки решения ситуации	отсутствует

	попытки решить задачу			