Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.09.2026 09:47:01
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1635

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ Б1.В.ДВ.02.02 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

По направлению подготовки: 38.03.02Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 5
Семестр – 9
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 20 часов
Практические занятия − 28 часа
Самостоятельная работа: – 55,8 часов
Промежуточная аттестация: Зачет - 9 семестр
Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в организациях здравоохранения» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы:
Старший преподаватель П.В.Нисанова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана канд.экон.наук доцентом кафедры экономики, финансов и права филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске Ставропольского края Баклаевой Натальей Михайловной

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ). ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями в организациях здравоохранения» является формирование у обучающихся комплекса знаний о современных подходах к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями в организациях здравоохранения» достигается посредством решения в учебном процессе **задач**:

- освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями, изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
- приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации управления изменениями в т.ч. при реализации стратегии;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в компании;
- формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации;
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями в организациях здравоохранения» относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Управление изменениями в организациях здравоохранения» изучается на 5 курсе, в девятом семестре очно-заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
ПК-1.Способен осуществлять тактическое управление процессами планирования и организации деятельности в организации здравоохранения	ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения	понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций	разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска	инструментами и методами внедрения организационных изменений
	ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг	основные методики организационного развития; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике.	оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации.	практическими навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации.
	ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации	основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений	разрабатывать программы осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений	методами разработки организационных изменений; проектными методами управления изменениями

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	**Знать:**
	- закономерности развития и изменений в организации; - типологию изменений в организации; - методы и стратегии осуществления изменений в организации; - психологические аспекты осуществления организационных изменений; - причины возникновения сопротивления изменениям; - методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений; - принципы функционирования самообучающейся организации; - этапы развития теории управления знаниями; - теоретические основы построения команды изменений;
3.2	**Уметь:**
	- применять методы управления сопротивлением; - определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений; - выбирать эффективный стиль управления изменениями; - выбирать стратегию осуществления изменений; - формировать систему управления знаниями в организации;
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	- оценки потенциала сотрудников в условиях изменений; - подбора команды изменений; - оценки причин возникновения сопротивления изменениям; - оценки действий менеджеров в условиях изменений; - оценки этапа развития организации, на котором она находится; - оценки потенциальных стратегий осуществления изменений; - определения причин изменений в организации; - преодоления сопротивления изменениям.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		9
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**52,2**	**52,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**48**	**48**
Лекции	20	20
Лабораторные	-	-
Практические занятия	28	28
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**55,8**	**55,8**
Контроль	**-**	**-**
ИТОГО:	**108**	**108**
Общая трудоемкость	**108/3**	**108/3**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
1	Модульная единица 1. Понятие и сущность организационных изменений.	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.	ПК-1.1; ПК-1.2;
2	Модульная единица 2. Подходы и модели управления организационными	Управление организационными изменениями - функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений:	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

	изменениями	рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.	
3	Модульная единица 3. Этапы процесса управления изменениями	Структура системы управления изменениями. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятиями по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3
4	Модульная единица 4. Стратегии управления изменениями	Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3
5	Модульная единица 5. Сопротивление изменениям	Принятие решений в организациях в условиях изменений. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3
6	Модульная единица 6. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	Планирование и реализация стратегий управления изменениями Основное рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модульная единица 1. Понятие и сущность организационных изменений.	2	-	4	10
Модульная единица 2. Подходы и модели управления организационными изменениями	4	-	6	10
Модульная единица 3. Этапы процесса управления изменениями	4	-	6	8
Модульная единица 4. Стратегии управления изменениями	4	-	4	8
Модульная единица 5. Сопротивление изменениям	4		6	8
Модульная единица 6. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	2		2	11,8
Итого (часов)	20	-	28	55,8
Форма контроля	зачет			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 304 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04341-3. – Текст : электронный.

2. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – Текст : электронный.

3. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457 – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Толкачева, Н. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие : [16+] / Н. АШевчук, И. А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, Е. Л. Цай ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907310-50-6. – Текст : электронный.

2. Барнагян, В. С. Управление организационными изменениями : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 188 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614783 – Библиогр.: с. 171-172. – ISBN 978-5-7972-2694-9. – Текст : электронный.

3. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. – 95 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699119 – ISBN 978-5-7996-3039-3. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.

2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.

3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.

4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;

5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО

6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО

7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО

8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1.ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал

2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.

3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам

4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.

8.5. Информационные справочные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;

2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 5	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (9 шт.), стул ученический 16 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Не меняется, во всех программах

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего

контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций

Модульная единица 1. Понятие и сущность организационных изменений.

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Дайте определение организационным изменениям в здравоохранении.	Это процесс целенаправленного преобразования структуры, процессов, технологий или культуры медицинской организации для повышения эффективности, качества услуг и адаптации к внешним условиям.
2	Назовите три основные причины организационных изменений в ЛПУ.	1) Изменения в законодательстве (например, новые стандарты оказания помощи) 2) Экономические кризисы (сокращение финансирования) 3) Технологические инновации (внедрение цифровых решений)
3	В чем отличие плановых изменений от кризисных?	Плановые: Постепенные, прогнозируемые (например, внедрение новых стандартов) Кризисные: Срочные, вынужденные (например,

		реорганизация во время пандемии)
4	Перечислите три типа организационных изменений по масштабу.	1) Локальные (изменение графика работы отделения) 2) Структурные (реорганизация управления) 3) Системные (переход на цифровые медицинские карты)
5	Почему в здравоохранении часто сопротивляются изменениям?	1) Консерватизм медицинского сообщества 2) Страх увеличения нагрузки 3) Недостаток ресурсов для внедрения новшеств
6	Какие этапы включает процесс внедрения изменений в больнице?	1) Диагностика проблем 2) Планирование 3) Информирование персонала 4) Пилотное внедрение 5) Оценка результатов 6) Корректировка
7	Как преодолеть сопротивление персонала?	1) Обучение и разъяснение выгод 2) Вовлечение сотрудников в процесс 3) Постепенное внедрение ("мягкие" изменения)
8	Приведите пример успешных организационных изменений в здравоохранении.	Внедрение электронной записи в поликлиниках: - Сократило очереди - Повысило удовлетворенность пациентов - Оптимизировало нагрузку на персонал
9	Какие показатели используют для оценки изменений?	1) Время оказания услуг 2) Финансовые показатели 3) Удовлетворенность пациентов и персонала 4) Количество ошибок/жалоб

Модульная единица 2. Подходы и модели управления организационными изменениями

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Назовите три основных подхода к управлению организационными изменениями.	1) Эволюционный (постепенные изменения) 2) Революционный (радикальные преобразования) 3) Адаптивный (гибкое реагирование на внешнюю среду)
2	В чем суть процессного подхода к изменениям?	Изменения рассматриваются как непрерывный процесс, включающий планирование, внедрение, контроль и корректировку. Акцент на поэтапности и цикличности.
3	Какие преимущества у системного подхода?	Позволяет учитывать взаимосвязи между элементами организации, минимизировать риски непредвиденных последствий.
4	Опишите модель изменений Курта Левина.	3 этапа: 1) "Размораживание" – подготовка к изменениям 2) Изменение – внедрение новшеств 3) "Замораживание" – закрепление результатов
5	Как применяется модель ADKAR в здравоохранении?	Поэтапно формирует: 1) Осознание необходимости изменений 2) Желание участвовать 3) Знания о новых процессах 4) Возможность внедрить 5) Закрепление результатов
6	Назовите преимущества	- Учет человеческого фактора

	модели "Организационное развитие" (OD).	- Долгосрочная перспектива - Акцент на обучении и развитии
7	Как выбрать модель для конкретной больницы?	Критерии: - Масштаб изменений - Сроки - Готовность персонала - Ресурсы
8	Какие ошибки возникают при использовании моделей?	1) Игнорирование контекста 2) Формальное следование этапам 3) Недооценка сопротивления
9	Приведите пример сочетания моделей.	Комбинация: - Левин (этапность) - ADKAR (работа с персоналом) - Agile (гибкость внедрения)

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.2. Тематика рефератов

1.Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
2. Концепция «Шесть сигм».
3. Всеобщее управление качеством
4. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
5. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями
6. Управление знаниями и организационным обучением.
7. Концепция обучающейся организации.
8. Индивидуальное и организационное обучение.
9. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
10. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	**Баллы**	**Оценка**
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетво рительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлет-ворительно

11.2.3. Типовые тесты по дисциплине

1. Изменения-это

а. обязательно происходят во всех организациях без исключения
б. стали проводится в организациях только в конце 20 века
в. должны происходить только в кризисных организациях
г. не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2.Управление-это

а) интеллектуальная деятельность по организации бизнеса в конкретной ситуации
б) предпринимательская деятельность, связанная с направлением товаров и услуг от производителя к потребителю

в) целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении

3. Целью управления является

а) научно обоснованное планирование и анализ деятельности учреждения

б) руководство выполнением решений

в) целенаправленное и эффективное использование ресурсов

г) обеспечение ресурсами, подготовка документов и организация работы учреждения

д) все выше перечисленное

4.Предметом науки управления являются следующие составляющие, кроме

а) субъекта

б) объекта

в) производительных сил

г) способов взаимодействия между субъектом и объектом

5. Объектом управления являются

а) ресурсы, процесс предоставления медицинских услуг и все виды деятельности, обеспечивающие этот процесс

б) взаимоотношения между работниками

в) процесс предоставления медицинских услуг, ресурсы, взаимоотношения между работниками

6. К методам управления относят

а) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические

б) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, правовые

7**. Постановка стратегических целей для ЛПУ является прерогативой:**

а) общего собрания коллектива

б) административной команды

в) руководителя

г) руководителя совместно с заместителем по работе с персоналом

д) руководителя совместно с заместителем по лечебной работе

9. Планирование — это

а) процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм, который направлен на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов

б) первая ступень контроля за материальными издержками, основанная на системе норм запасов и затрат

в) способ определения фактического состояния объекта, а также отклонений от учетных данных, неучтенных ценностей, потерь, недостач, хищений

г) непрерывный циклический процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка

10. Центр ответственности — это

а) **отдельный объект учета затрат, позволяющий совместить МВЗ с ответственностью менеджера, возглавляющее хозрасчетное подразделение**

б) это первичные производственные и обслуживающие единицы, характеризующиеся единообразием функций и производственных операций, сходным уровнем технической оснащенности и организации труда, направленностью затрат

в) структурное подразделение, представляющие собой объекты нормирования, планирования и учета издержек производства для контроля и управления затратами производственных ресурсов

11. **Задачей оперативно-производственного планирования является**

а) сбор информации об издержках предприятия

б) составление смет по конкретным подразделениям на короткий период времени (день, час)

в) составление смет и бюджетов предприятия в целом на конкретный период времени (год)

г) обеспечение исходными данными финансовый и управленческий учет

12. Кто несет ответственность за ценовое отклонение по материалам

1. производственный отдел

2. отдел снабжения

3. отдел сбыта

13.**Типология видов организационных изменений**

а. не имеет смысла при планировании и проведении изменений

б. имеет практическое и теоретическое значение

в. представляет интерес для студентов

г. представляет интерес для ученых

14. Цель изменений

а. сократить персонал

б. устранить недостатки во внутренней среде организации

в. изменить выпускаемые продукты и структуру

г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

15. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

а. низкий профессионализм персонала

б. внешние и внутренние

в. внешние, внутренние, психологические

г. логические, социологические, психологические

16. Рыночная конъюнктура-это

Ответ: Совокупность факторов (спрос, конкуренция, цены), влияющих на деятельность ЛПУ

17. Научно-технический прогресс (НТП) -это

Ответ: Внедрение инновационных технологий и методов в медицину

18. Бенчмаркинг-это

Ответ: Сравнение показателей организации с лучшими отраслевыми практиками

19. Найти соотношение:

1. SWOT-анализ	A.PEST-анализ
2. Оценка внешней среды (Политика, Экономика, Социум, Технологии)	B.Поэтапный план внедрения изменений с указанием сроков и ответственных
3.Дорожная карта	C. Анализ сильных/слабых сторон и возможностей/угроз

Ответы: 1C, 2A,2B

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	хорошо	C

76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основные методики организационного развития; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике.

Модульная единица 3. Этапы процесса управления изменениями

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.	Стратегия изменений — это системный план, определяющий: Цели (что нужно изменить); Методы (как внедрять изменения); Ресурсы (время, бюджет, персонал); Критерии успеха (KPI).
2	Выбор стратегии изменений.	Критерии выбора: Срочность (кризис → директивная, плановые изменения → аналитическая). Уровень сопротивления (высокий → переговоры/нормативная). Ресурсы (ограниченный бюджет → ориентированная на действия).
3	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	Риски: Нехватка данных, сопротивление сотрудников. Методы: -Коллективное обсуждение (если время позволяет); -Экспертные оценки (для технических решений, например, выбор ИТ-системы); -«Мозговые штурмы» для инновационных идей.
4	Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.	Неопределенность: Нет исторических данных для анализа (например, внедрение принципиально новой услуги). Эмоциональный фактор: Страх персонала перед переменами. Необратимость: Ошибки могут привести к кризису (например, сбои при переходе на новую систему финансирования).

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

1.Типология видов организационных изменений

а. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
б. имеет практическое и теоретическое значение
в. представляет интерес для студентов
г. представляет интерес для ученых

2. **Цель изменений**

а. сократить персонал
б. устранить недостатки во внутренней среде организации
в. изменить выпускаемые продукты и структуру
г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

3. **К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

а. низкий профессионализм персонала
б. внешние и внутренние
в. внешние, внутренние, психологические

г. логические, социологические, психологические

4. **Основные уровни организационных изменений**
   а. индивидуальный, групповой, системный
   б. внешний и внутренний
   в. логический, социологический, психологический
   г. закрытый и открытый

5. **Правила (принципы) проведения изменений**
   а. обоснованы специалистами по управлению изменениями
   б. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
   в. организация формулирует самостоятельно
   г. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

6. **Знание моделей процесса организационных изменений**
   а. представляет интерес для ученых
   б. не имеет смысла при планировании изменений
   в. представляет интерес для студентов
   г. имеет практическое и теоретическое значение

7. **Модели процесса организационных изменений**
   а. противоречат друг другу
   б. должны одновременно использоваться при проведении изменений
   в. могут иметь разное количество этапов

8. **Модель Коттера**
   а. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
   б. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
   в. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
   г. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

9. **Модель процесса организационных изменений**
   а. набор математических формул
   б. упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
   в. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
   г. в практике управления изменениями не используется

10. **Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации**
    а. невозможно воспользоваться тестами
    б. +можно воспользоваться различными тестами

11. **«Алмаз» Левитта**
    а. описывает основные этапы проведения изменений
    б. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
    в. описывает текущее состояние и основные направления изменений
    г. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

12. **Для проведения изменений в организации требуется**

а. желание руководства

б. наличие проблем

в. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

г. отсутствие сопротивления изменениям

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений;

Модульная единица 4. Стратегии управления изменениями

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления	Этапы: 1.Определение проблемы (например, рост очередей в поликлинике). 2.Сбор данных (время приема, нагрузка на врачей). 3.Генерация альтернатив (увеличение штата, внедрение электронной записи). 4.Оценка вариантов по критериям (бюджет, эффективность). 5.Выбор решения (внедрение онлайн-записи – снижает затраты на 30%).
2	Модель Карнеги	Применение в здравоохранении: Идентификация стейкхолдеров: Врачи Пациенты Страховые компании Минздрав Переговоры и компромиссы: Внедрение новых стандартов лечения: согласование с профессиональными ассоциациями врачей. Изменение тарифов ОМС: учет мнения страховщиков.

		Коалиции: Создание временных рабочих групп (например, врачи + IT для цифровизации).
3	Модель «мусорного ящика».	Модель описывает хаотичный процесс принятия решений, где: -Проблемы, решения и участники взаимодействуют случайным образом -Решения часто принимаются без четкого анализа причинно-следственных связей Характеристики: ✔ Применяется в условиях крайней неопределенности ✔ Отсутствует логическая последовательность "проблема-решение" ✔ Решения могут предшествовать проблемам Пример в здравоохранении: Введение электронной записи к врачу без: -Анализа реальных потребностей пациентов -Обучения пожилых сотрудников -Тестирования ИТ-инфраструктуры
4	Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Этапы: 1.Диагностика Анализ текущего состояния (SWOT, PEST) Пример: Выявление 40% простоя дорогостоящего оборудования 2.Разработка стратегии Выбор подхода (например, переговорный для кадровых изменений) Определение KPI: снижение времени ожидания на 25% 3.Реализация Создание рабочих групп Пилотное внедрение в одном отделении 4.Мониторинг Еженедельные отчеты Гибкая корректировка плана
5	Основное рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.	ТОП-5 правил успешных изменений: -Информирование-регулярные встречи с коллективом и наглядные материалы (инфографика о преимуществах изменений) -Постепенность-разбивка на этапы (3-6 месяцев каждый) Пример: Сначала телемедицина для хронических больных, затем - для всех пациентов -Поддержка руководства-личное участие топ-менеджеров, выделение ресурсов -Обратная связь-анонимные опросы сотрудников "Ящик предложений" 2.0 (мобильное приложение)

		-Мотивация-премии за успешное внедрение инноваций, карьерные перспективы для активных участников

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1.Команда проекта организационных изменений подбирается по

а. личностным характеристикам
б. профессиональным признакам
в. профессиональным и личностным характеристикам

2. Агент изменений — это

а. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
б. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
г. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

3. Команда проекта изменений в организации

а. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
б. +выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
в. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
г. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

4.Подвергаемый изменению — это

а. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
б. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
в. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
г. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

5.В команду проекта организационных изменений

а. могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
б. могут входить только специалисты предприятия
в. могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

6.Проводник изменений — это

а. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
б. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
в. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
г. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

7. Основные формы сопротивления изменениям

а. слухи, утаивание информации
б. открытая, закрытая
в. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
г. забастовки, увольнения, неподчинение

8.Классификация причин сопротивления изменениям

а. представляет интерес для студентов
б. имеет практическое и теоретическое значение
в. не имеет смысла при планировании изменений
г. представляет интерес для ученых

9.Основные методы снижения сопротивления изменениям

а. материальное и моральное стимулирование
б. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
в. издание приказов, распоряжений
г. увольнение, понижение по должности

10.Основные уровни сопротивления изменениям

а. высший, средний, низовой
б. сильный, слабый

в. явный, неявный
г. индивидуальный, групповой, системный

11.Сопротивление изменениям
а. вызывается субъективными причинами
б. свойственно консерваторам и колеблющимся
в. результат плохого менеджмента
г. всегда сопутствует любым изменениям
д. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

12.Основные виды сопротивления изменениям
а. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
б. индивидуальное, групповое, системное
в. открытое и закрытое
г. логическое, социологическое, психологическое

13. Директивная стратегия-это
Ответ: Жесткое внедрение изменений без обсуждения с коллективом

14. Переговорная стратегия-это
Ответ: Постепенное внедрение через согласование с заинтересованными сторонами

15. Как преодолеть сопротивление персонала?

Ответ: Заблаговременное информирование о предстоящих изменениях.
Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.2.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:
ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения
ПК-1.2Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг

ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Результаты обучения
Умеет разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска; Умеет оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации; Умеет разрабатывать программы осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений

Задание 1.
Ситуация:
В поликлинике:

- Время ожидания приема у терапевта — 50 минут (при нормативе 30 мин)
- Загруженность врачей — 85%
- Жалобы пациентов на длинные очереди — 15% от общего числа посещений

Задание:

1. Какие **3 показателя** нужно проанализировать в первую очередь?
2. Предложите **2 метода** оптимизации работы отделения.

Ответ:

1. **Анализируемые показатели:**
   -Коэффициент загруженности врачей (фактическое время приема vs норматив)
   -Процент неявок на записанные приемы
   -Баланс распределения пациентов между участковыми терапевтами
2. **Методы оптимизации:**
   -Внедрение **предварительной дистанционной консультации** для простых случаев (ОРВИ, справки)
   -Гибкое планирование графика с выделением «окон» для экстренных пациентов

Задача 2.
Повышение эффективности хирургического стационара
Данные:

- Средний срок госпитализации — 8 дней (норматив — 5 дней)
- Коэффициент использования коек — 70%
- Частота послеоперационных осложнений — 12%

Задание:

1. Выявите **2 ключевые проблемы** на основе показателей.
2. Разработайте **план мероприятий** (3 пункта).

Ответ:

1. **Проблемы:**
   -Неэффективное использование коечного фонда
   -Недостаточное качество послеоперационного ухода
2. **План:**
   -Внедрение **клинических путей** для стандартизации сроков лечения
   -Организация **дневного стационара** для малых операций
   -Тренинг для медсестер по послеоперационному уходу

Задание 3. Кейс-ситуация. Кейс “Уходя, уходи…”

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в Санкт-Петербурге филиал крупной.

Компания занималась продажей своей продукции,произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек.

В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 60 000 рублей меньше, чем текущая зарплата Ирины.

В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее.

Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы к кейс-ситуации:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для:

- недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.

Решение к кейс-ситуации:

1.Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

Отделение в Петербурге потерпело некоторые организационные изменения. Такие организационные изменения можно назвать «Планируемые», т. к. основной целью организации были рост и совершенствование.

Побуждение к изменениям «внутренние».

Характер побуждений «привлекательные».

2.Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

Да, сопротивление к изменениям идет со стороны Ирины Соловьёвой. Она не хотела переходить на должность ниже, не хотела получать более низкую заработную плату. Выражается через увольнение, прямое противостояние начальству. Но руководитель все же хочет сохранить ценного сотрудника.

3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.

Должны были быть проведены предупредительные меры об организационных изменениях. Обозначить перспективы работника. Объяснить всю ситуацию на предприятии.

- предотвращения сопротивления:

Найти подходящее место для сотрудницы, именно такой же должности и с такой же заработной платой.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения
ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг
ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Результаты обучения
Владеет инструментами и методами внедрения организационных изменений; Владеет практическими навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; Владеет методами разработки организационных изменений; проектными методами управления изменениями

Задача 1.
Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?

Ответ:
В данной ситуации для фирмы наиболее дешевым и быстрым способом развития будет покупка лицензии. Этот выбор позволит аккумулировать деятельность руководства, эффективно использовать творческий потенциал коллектива, сэкономить ресурсы и направить их на решение других стратегических задач, сосредоточить усилия на функционировании инновационной системы.

Задание 2.
Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Ответ:
Следует уделить особое внимание стратегии управления персоналом. Необходимо сократить число уровней в организационной структуре, пересмотреть систему стимулирования, продумать и организовать обучение и переобучение работников, их продвижение по карьерной лестнице, разработать мероприятия по укреплению корпоративной культуры.

Задание 3.

Менеджмент фирмы, решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

Ответ:

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
2. Преобладает ценовая конкуренция;
3. Продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
4. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
5. Организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

Задача 4.

Санитарки, имевшие наименьшую медицинскую подготовку, больше всего контактировали с пациентами, но у них не было никаких полномочий. Чтобы спросить, можно ли дать пациенту аспирин, им надо было идти к медицинской сестре. Медсестра, обычно, обращалась к старшей медсестре, которая затем шла к доктору. Доктор, в свою очередь, спрашивал, как долго пациент испытывал боль. Разумеется, старшая медсестра не имела никакого понятия, так что она должна была разыскивать санитарку, чтобы справиться у нее, и затем передать информацию доктору. При таком абсурдном порядке медсестра вообще не могла испытывать никакого удовлетворения от работы. Система была иерархической, фрагментированной, бездушной и чрезмерно управляемой.

На отделениях все медсестры имели свои обязанности: некоторым было поручено раздавать лекарства, другим - следить за показаниями жизнедеятельности, а третьим снимать показания кровяного давления. Добавьте к этому уборку постелей, питание - и день пациента заполнен вмешательством множества незнакомых людей. Никто по-настоящему не знал, что происходило с больным.

Кардинальные изменения структуры были начаты в отношении «пирамиды ответственности» с медсестрами в основании с переходом к «включающей паутине» с медсестрами в центре.

Концепция была названа **базовым медицинским уходом**.

Опишите процесс изменения в организации.

Ответ

Каждая базовая медсестра берет на себя ответственность по уходу за конкретным пациентом. Медсестра получает информацию, когда пациент был принят на лечение, разрабатывает всесторонний план, собирает команду для осуществления круглосуточного ухода и сообщает семье, чего можно ожидать.

Заведующий средним медперсоналом ставит задачи перед отделением, занимается бюджетом и административными вопросами и обеспечивает базовых медсестер всем необходимым для осуществления качественного ухода.

Базовая медсестра получает всю информацию о пациенте.

Поскольку базовая медсестра приняла на себя большую ответственность, следовало пересмотреть отношения с врачами и другими больничными работниками.

Вместо простого исполнителя указаний врачей базовая медсестра стала профессиональным партнером, присутствующим на обходах и участвующим на равных в решениях, касающихся лечения. Санитарки подчинялись скорее базовым медсестрам, чем заведующим хозяйственной частью. Одной и той же санитарке поручали убирать постель пациента, заниматься его гигиеной и приносить подносы с едой.

Задача 5.

Медицинское учреждение провело исследование рынка, в результате чего была выявлена скрытая потребность населения в дополнительных медицинских услугах кардиологического профиля. Учитывая сложившуюся ситуацию, главный врач принял решение открыть на базе данного лечебного учреждения отделение по оказанию платных медицинских услуг кардиологическим больным.

Определите рентабельность детальной услуги, если известно, что себестоимость услуги составляет 43 рубля, а прибыль 5,3 рубля.

Ответ:

Рентабельность = (Прибыль х 100%)/ себестоимость = (5,3 х 100%)/ 43 = 12,3%

Задание 6. Выберите достаточно известную организацию сферы здравоохранения и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)
- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
- Какова стратегия развития данной организации?
- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации?
- Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Критерии оценивания практических заданий

	Критерии оценивания
Решения практического задания	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие

	ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

11.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, собеседование по контрольным вопросам.

11.3.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Проекты организационных изменений
a) не требуют программного обеспечения
b) требуют программного обеспечения
2. Современные информационные технологии
a) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений
b) **дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений**
3. Малые и средние предприятия при проведении изменений
a) не имеют возможности пользоваться современными ИТ
b) имеют возможность для использования современных ИТ
4. Применение программных продуктов
a) **влияет на качество разработки и реализации проектов изменений**
b) не оказывает влияния на качество разработки и реализации проектов изменений
c) существенно удорожает проект изменений
5. Проекты организационных изменений имеют
a) высокую степень риска и неопределённости
b) среднюю степень риска и неопределённости
c) низкую степень риска и неопределённости

6.Проводник изменений — это
д. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
е. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
ж. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
з. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

7. Основные формы сопротивления изменениям
д. слухи, утаивание информации
е. открытая, закрытая
ж. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
з. забастовки, увольнения, неподчинение

8.Классификация причин сопротивления изменениям
д. представляет интерес для студентов
е. имеет практическое и теоретическое значение
ж. не имеет смысла при планировании изменений
з. представляет интерес для ученых

9.Основные методы снижения сопротивления изменениям

д. материальное и моральное стимулирование

е. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

ж. издание приказов, распоряжений

з. увольнение, понижение по должности

10.Основные уровни сопротивления изменениям

д. высший, средний, низовой

е. сильный, слабый

ж. явный, неявный

з. индивидуальный, групповой, системный

11.Сопротивление изменениям

е. вызывается субъективными причинами

ж. свойственно консерваторам и колеблющимся

з. результат плохого менеджмента

и. всегда сопутствует любым изменениям

к. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

12.Основные виды сопротивления изменениям

д. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

е. индивидуальное, групповое, системное

ж. открытое и закрытое

з. логическое, социологическое, психологическое

13.Найти соотношение:

1. Текучесть персонала	A. - Телемедицина - Перераспределение потока
2. Загрузка врачей	B. - Перекрестное обучение - Аутсорсинг
3. Соотношение врач/медсестра	C. - Оптимизация закупок - Внедрение платных услуг
4. Рентабельность услуг	Д. - Гибкий график - Программы лояльности

Ответы:1 Д,2 А, 3В,4С

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	Отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	Хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.3.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ЗАЧЕТА
Вопросы для подготовки к зачету

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Эталонный ответ	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Перечислите этапы стратегии изменений по Коттеру.	8 этапов: 1) Создание срочности 2) Формирование коалиции → 3) Разработка видения	ПК-1.1
2.	В чем особенности директивного подхода к изменениям?	Жесткое внедрение «сверху вниз» без обсуждения. Применяется в кризисах (например, пандемия COVID-19). Плюсы: скорость; минусы: риски саботажа.	ПК-1.1
3.	Как измерить эффективность изменений в больнице?	Через KPI: 1) Время ожидания приема; 2) Удовлетворенность пациентов; 3) Финансовые показатели. Пример: снижение очередей на 30% после оптимизации расписания.	ПК-1.1
4.	Назовите 3 ошибки при внедрении изменений в ЛПУ.	1) Игнорирование мнения персонала; 2) Недостаток ресурсов; 3) Отсутствие пилотного тестирования. Пример: сбой ИС из-за отсутствия обучения.	ПК-1.1
5.	Какие технологии ускоряют изменения в здравоохранении?	1) Телемедицина; 2) ИИ для диагностики; 3) Big Data для прогнозирования нагрузки. Пример:	ПК-1.1

		снижение времени анализа снимков с 15 до 2 минут.	
6.	Объясните термин «организационное развитие».	Системный процесс улучшения эффективности через трансформацию культуры, структуры и процессов. Отличается от изменений масштабом и долгосрочностью. Пример: программа цифровизации региона.	ОПК-3.2, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
7.	Назовите 3 основные причины сопротивления изменениям в ЛПУ.	1) Страх перед новыми технологиями; 2) Увеличение нагрузки; 3) Недостаток информации о целях изменений. Пример: отказ врачей от телемедицины из-за неумения работать с ПО.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
8.	Опишите модель изменений Курта Левина.	3 этапа: 1) Размораживание – подготовка коллектива; 2) Изменение – внедрение новшеств; 3) Закрепление – интеграция в практику. Применение: переход на бережливое производство в стационаре.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
9.	Дайте определение организационным изменениям в здравоохранении.	Целенаправленный процесс трансформации структуры, процессов или культуры медицинской организации для повышения эффективности и	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3

		качества услуг. Пример: внедрение электронных медкарт.	
10.	Назовите 3 причины изменений в ЛПУ	1) Новые технологии 2) Изменение законодательства 3) Экономические кризисы	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
11.	Опишите модель ADKAR	5 этапов: Осознание Желание Знания Возможность Закрепление	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
12.	Какие методы снижения сопротивления наиболее эффективны в здравоохранении?	1) Обучение персонала; 2) Участие сотрудников в планировании; 3) Прозрачная коммуникация. Пример: тренинги по работе с новой ИС перед ее запуском.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
13.	Что такое организационные изменения в здравоохранении?	Процесс преобразований в медицинской организации для повышения эффективности (например, внедрение электронных медкарт)	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
14.	В чем суть модели Коттера?	8 шагов изменений, начиная с создания срочности	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
15.	Как внедрить телемедицину в поликлинике?	1) Пилотный проект 2) Обучение врачей 3) Информирование пациентов	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
16.	Как преодолеть сопротивление персонала?	1) Обучение 2) Вовлечение в процесс 3) Прозрачная коммуникация	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
17.	Как оптимизировать работу регистратуры?	1) Электронная запись 2) Автоматизация 3)Перераспределение обязанностей	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3

18.	Как избежать ошибок?	1) Анализ рисков 2) Постепенное внедрение 3) Обратная связь	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3

11.3.3 Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позициюстудента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура,	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом спомощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложенв терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которыестудент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания,	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)

доказав на примерах их основные положения только с помощьюпреподавателя. Речевое оформление требует поправок,коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями				
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы	I	60-0	НЕ СФОРМИ-РОВАНА	2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D

61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F