

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Семенов Юрий Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 22.03.2026 08:53:26  
Уникальный программный ключ:  
7ee61f7810e60557bee49af05179820197a6089

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра общественного здоровья и здравоохранения

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по образовательной  
деятельности,  
кандидат медицинских наук, доцент

Ушаков А.А.

\_\_\_\_\_  
«20» июня 2025 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.В.09 КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Уровень высшего образования: *магистратура*  
Направление подготовки: *32.04.01 Общественное здравоохранение*  
Профиль: *Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности*  
Квалификация: *магистр*

Фонд оценочных средств «Кадровый менеджмент» составлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) – магистратура по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.2017 г., № 485.

Информация о разработчиках:

ФИО	Должность	уч. степень
Ножкина Н.В.	Профессор	д.м.н.
Русакова И.В.	Доцент	К.м.н.
Чебыкина Т.В.	зам. гл. врача МАУЗ ЦГБ № 3 г. Екатеринбург	К.м.н.
Шкиндер Н.Л.	доцент	К.б.н.
Благодарева М.С.	ассистент	

Обсужден и одобрен на заседании кафедры общественного здоровья и здравоохранения (протокол № 12 от 24. 03.2025 г.)

Утвержден на заседании Методической комиссии управления подготовки кадров высшей квалификации (протокол №\_4\_ от «02» апреля 2025 г.)

Рецензент: директор института стоматологии д.м.н., профессор Ю.В. Мандра

## 1. Кодификатор

Структурированный перечень объектов оценивания – знаний, умений, навыков, учитывающий ФГОС представлен в таблице:

Дидактическая единица	Индикаторы достижения			УК, ПК
Наименование	Знания	Умения	Навыки	
ДЕ 1. Основы менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность основных терминов и понятий в области менеджмента;</li> <li>- основные положения теории менеджмента;</li> <li>- факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать основные понятия менеджмента;</li> <li>- применять основные положения теории менеджмента в работе руководителя здравоохранения;</li> <li>- анализировать внутренние переменные и влияние факторов внешней среды на организацию</li> <li>- планировать и моделировать процесс принятия управленческих решений; определять подходы к формулированию стратегии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные методы, стили управления</li> </ul>	УК-1, УК-2, УК-3, УК-6, ПК-6, ПК-7
ДЕ 2. Организация как объект управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные характеристики организации и рабочей группы как объектов менеджмента.</li> <li>- подходы к проектированию организации, типы организационных структур;</li> <li>- формы и методы управления в здравоохранении, в том числе управления медицинским персоналом, качеством медицинской помощи;</li> <li>- сущность, преимущества и проблемы командного подхода в управлении организацией;</li> <li>- методологию планирования в здравоохранении.</li> <li>- порядок создания стратегического плана;</li> <li>- подходы к выбору стратегии изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать особенности организационной культуры и разрабатывать мероприятия по ее формированию, укреплению и изменению;</li> <li>- определять подходы к формулированию стратегии;</li> <li>- применять основные теории мотивации в управлении медицинской организации;</li> <li>- определять требования к критериям и стандартам, применяемым при контроле над различными процессами в здравоохранении;</li> <li>- планировать систему контроля в медицинской организации;</li> <li>- применять различные формы лидерства, власти и влияния для достижения целей организации;</li> <li>- применять методики персонального менеджмента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управления медицинской организацией в пределах профессиональной деятельности;</li> <li>- организации деловых процессов, процессов управления и процессов функционирования медицинских организац</li> </ul>	УК-1, УК-2, УК-3, УК-6, ПК-6, ПК-7

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы мотивирования и стимулирования персонала;</li> <li>- характеристики основных видов и этапов контроля;</li> <li>виды документов, позволяющих координировать процессы управления;</li> <li>- порядок проведения делового совещания;</li> <li>- черты и условия эффективного лидерства;</li> <li>- различие между лидерством и руководством организацией, роль власти и личного влияния в управлении;</li> <li>- место и роль персонального менеджмента; важнейшие обязанности руководителя в процессе управления изменениями</li> </ul>	<p>в практической деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать оптимальную тактику и наиболее эффективные методы преодоления сопротивления переменам в своих организациях;</li> <li>- пользоваться информационно-аналитической системой управления медицинской организацией.</li> </ul>	<p>ий;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирования деятельности медицинской организации.</li> <li>- личностного менеджмента, лидерства;</li> <li>- управления медицинским персоналом, материальными и финансовыми ресурсами;</li> <li>- контроля ресурсов, процессов и результатов в медицинской организации.</li> </ul>	
ДЕ 3. Эффективные коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- типы коммуникаций и их особенности, способы построения эффективных коммуникаций;</li> <li>- порядок проведения делового совещания;</li> <li>-основные типы и причины конфликта, роль конфликта в организации;</li> <li>-основные способы и средства управления конфликтами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать особенности организационной культуры и разрабатывать мероприятия по ее формированию, укреплению и изменению;</li> <li>- определять ситуации, требующие командного подхода в управлении; создавать команду для достижения поставленной цели;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- техника и приемы убеждения ;</li> <li>технология управления медицинским персоналом.</li> </ul>	УК-1, УК-2, УК-3, УК-6, ПК-6, ПК-7

		<ul style="list-style-type: none"><li>- использовать способы построения эффективных коммуникаций при проведении совещаний, переговоров;</li><li>- выбирать средства коммуникации в соответствии с поставленными задачами; планировать и внедрять мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций;</li><li>- выявлять источники, проводить анализ, выработать и реализовывать эффективные способы разрешения конфликтов в организации;</li></ul>		
--	--	---	--	--

## Аттестационные материалы

Текущая и промежуточная аттестация магистрантов происходит в форме тестового контроля, подготовки рефератов, устного собеседования. Тестовый контроль предусматривает ответ на вопросы теста при завершении изучения дидактической единицы. Промежуточная аттестация проводится в форме написания тестового контроля во втором семестре

### 1.2. Тестовые задания

Тестовые задания разработаны для каждой ДЕ и содержат от 30 до 50 вопросов. В тестовом задании магистранту задаются 20 вопросов с возможностью выбора одного или нескольких правильных ответов из 3-5 предложенных.

Примеры тестовых заданий:

#### ДЕ 1. Основы менеджмента

1. Какое определение характеризует менеджмент как отрасль знания и учебную дисциплину	
	это наука о развитии и росте организаций
	это стратегия эффективного развития организации
V	это наука о социально-экономической организации
	это способ устройства организаций
	это одна из учебных специальностей
2. По определению Ф. Тейлора, менеджмент – это искусство точно знать, что предстоит сделать и... (закончите фразу)	
	как привлечь инвестиции, финансы для реализации планов
	кому поручить исполнение планов
V	как сделать это самым лучшим и дешевым способом
	как сделать это с минимальными затратами времени
	как распланировать этапы выполнения
3. Эффективность деятельности организации определяется как	
	достижение поставленной цели
V	максимально высокие результаты при минимальном использовании ресурсов
	экономичное использование ресурсов
	конкурентный успех в рыночном окружении
	удовлетворённость потребителей продукции
4. В отличие от стратегии, тактика	
	предлагает план действий для достижения цели
	устанавливает правила и директивы, относительно которых оцениваются все действия
	отражает суть рыночной ориентации
V	определяет конкретные шаги, которые необходимо сделать
	предполагает этапы тактического управления
5. Процесс принятия решений начинается с...	
	выбора самого эффективного способа действий
	проведения собрания

	изучения возможных альтернатив
V	осознания проблемы
	оценки последствий
6. Контур управления это...	
	свод правил и принципов функционирования организации
	система обмена информацией между разными уровнями подчинения
	правила подчинения, существующие в организации
V	последовательные этапы взаимодействия между субъектом и объектом управленческой деятельности
	способ оценки последствий управленческих решений
7. Термин менеджмент означает	
	результативную и эффективную коммерцию
	является прямым синонимом слова «бизнес»
	деятельность по управлению людьми
V	эффективное управление организацией
	любую эффективную трудовую деятельность

## ДЕ 2. Организация как объект управления

1. Каковы ограничения сетевой организационной структуры?	
	трудно уравновесить амбиции участников
V	трудно наладить коммуникации, обмен информацией
	невозможно работать одновременно по многим направлениям
	трудно реализовать потенциал участников
	трудно использовать достоинства участников
2. С чего имеет смысл начинать анализ внутренней среды организации?	
	описание кадрового состава организации
V	определение границ организации
	описание организационной структуры организации
	характеристика ресурсов, необходимых для работы организации
	анализ системы управления организации
3. Для бюрократической организационной культуры (по типологии К. Камерона и Р. Куинна) характерны	
	гибкость и дискретность
V	стабильность и контроль
V	внутренний фокус и интеграция
	внешний фокус и дифференциация
4. В отличие от стратегии, тактика	
	предлагает план действий для достижения цели
	устанавливает правила и директивы, относительно которых оцениваются все действия

	отражает суть рыночной ориентации
V	определяет конкретные шаги, которые необходимо сделать
	предполагает этапы тактического управления
5. Процесс принятия решений начинается с...	
	выбора самого эффективного способа действий
	проведения собрания
	изучения возможных альтернатив
V	осознания проблемы
	оценки последствий
6. Контур управления это...	
	свод правил и принципов функционирования организации
	система обмена информацией между разными уровнями подчинения
	правила подчинения, существующие в организации
V	последовательные этапы взаимодействия между субъектом и объектом управленческой деятельности
	способ оценки последствий управленческих решений
7. Термин менеджмент означает	
	результативную и эффективную коммерцию
	является прямым синонимом слова «бизнес»
	деятельность по управлению людьми
V	эффективное управление организацией
	любую эффективную трудовую деятельность

### **ДЕ 3. Эффективные коммуникации**

1. К системе управления информацией относится	
	система документооборота
	распределение ответственности за передачу информации
	правила использования информации и принятия на ее основе управленческих решений
	система накопления знаний в организации
V	все вышеперечисленное
2. Метакоммуникация – это:	
V	сообщение по поводу коммуникаций («коммуникация над коммуникацией»)
	вербальное высказывание
	одновременная передача двух несовместимых посланий с запретом на их обсуждение
	построение высказывания на двух уровнях, противоречащих друг другу
	невербальное высказывание
3. Демократический стиль управления подразумевает, что	
	за реализацию предложений отвечают подчиненные
	дела в группе идут сами по себе

V	решения принимаются на основе коллегиального обсуждения
	решения принимаются руководителем единолично
	руководитель не дает указаний
4. Процесс коммуникации в организации представляет собой...	
V	любой обмен информацией между субъектами, включенными в сферу деятельности организации
	сообщения, приказы, внутренние документы организации
	вне рабочее общение
	обмен информацией по поводу производственного процесса
	управленческие указания и обратная связь
5. На какой группе потребностей основывается теория Макклеланда?	
	потребность самореализации, самореализации, самовыражения, самоуправления
	потребность достижения, соучастия, властвования
	потребность существования, связей, роста
V	потребность безопасности, причастности, самовыражения
6. Конфликт может вызываться следующими причинами:	
V	психологическими особенностями человеческих взаимоотношений (симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией)
	недостаточной компетентностью сотрудников
V	личностным своеобразием членов группы (неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью)
	отсутствием у руководителя компетенций по разрешению конфликтов
V	трудовым процессом
7. Коммуникатор – это:	
	канал коммуникации
	коммуникативное поле
	субъект, принимающий информацию
V	субъект, передающий информацию
	собственно информация
8. Авторитарный стиль руководства характеризуется	
V	достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям
	созданием климата, где работники мотивируют себя сами
	почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач
	незначительным уровнем контроля
	ничего из перечисленного
9. 4 основные компетентности, присущие всем успешным лидерам по Уоррену Беннису (1998):	
	управление знанием, талантом, особенностями, важностью

	управление затратами, эмоциями, коллективом, целями
	управление задачами, людьми, осознанностью, качеством
V	управление вниманием, смыслом, доверием, собой
	управление пациентами, коллегами, подчиненными, общественным мнением

### 2.3. Перечень навыков для успешного прохождения собеседования:

- навыками организации деловых процессов, процессов управления и процессов функционирования медицинских организаций;
- методами и приемами личностного менеджмента;
- техникой и приемами убеждения; технологией управления медицинским персоналом, материальными и финансовыми ресурсами;
- технологией планирования деятельности медицинской организации.

### 3. Технологии оценивания

По окончании изучения дисциплины «Менеджмент в здравоохранении» предусмотрен зачет в 3 семестре.

Цель промежуточной аттестации – оценить степень освоения магистрантами дисциплины «Менеджмент в здравоохранении» в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) – магистратура по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение, утвержденного приказом Минобрнауки России от 31.05.2017 г. № 485.

Результатом освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

УК-3 – Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-6 – Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

ПКО-6 – Способность и готовность к разработке инновационных стратегий и технологий, управлению проектами по укреплению здоровья и профилактике заболеваний.

ПКО-7 – Способность и готовность принимать обоснованные организационно-управленческие решения в области общественного здравоохранения

### 4. Критерии оценки

Тестирование проводится в компьютерном классе кафедры.

Результат оценивается как «зачтено» или «не зачтено», знания по дисциплине засчитываются, если есть положительный ответ на 70% и более тестовых заданий по данной дисциплине.

1. Положительный ответ на менее чем 70% тестовых заданий свидетельствует о не сформированности компетенций по дисциплине.

2. Положительный ответ на 70– 79% тестовых заданий свидетельствует о низком уровне сформированности компетенций по дисциплине.

3. Положительный ответ на 80– 89% тестовых заданий свидетельствует о среднем уровне сформированности компетенций по дисциплине.

4. Положительный ответ на 90–100% тестовых заданий свидетельствует о высоком уровне сформированности компетенций по дисциплине.

71-79% правильных ответов – удовлетворительно.

80-89% правильных ответов – хорошо.

90% и выше – отлично.

*Критерии оценки реферативной/ учебно-исследовательской  
(научно-исследовательской) работы:*

<b>3 балла</b>	<b>4 балла</b>	<b>5 баллов</b>
Содержание реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы отражено не полностью, докладчик ориентируется в материале с затруднениями, ответы на вопросы обучающихся и преподавателя не полные.	Содержание реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы отражено не полностью. Материал сообщения зачитывается с использованием доп. источников или с использованием тезисов, работа с аудиторией (вопрос-ответ) – активна, ответы на вопросы преподавателя не полные, в материале темы ориентируется с небольшими затруднениями.	Содержание реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы отражено полностью. Материал сообщения зачитывается без использования дополнительных источников или редкое использование тезисов, работа с аудиторией (вопрос-ответ) – активна, ответы на вопросы преподавателя полные, в материале темы ориентируется хорошо, быстро.