

# ДОКЛАД

На тему: Маркетинг и менеджмент в стоматологии

# ПЛАН

- Введение
- 1. Понятие "менеджмент" в стоматологии
- 2. Подходы к управлению в стоматологии
- 3. Управленческие функции
- 4. Взаимодействие субъекта и объекта управления в стоматологии
- 5. Практические навыки менеджмента
- 6. Система мотивации и формирование лояльности
- Заключение

# ВВЕДЕНИЕ

По мнению ведущих американских специалистов, менеджмент - это не управление предметами, а организация и управление трудом людей, это система ежедневного и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализация продукции и услуг с целью получения максимальной прибыли (материальной, интеллектуальной и духовной). Итак, менеджмент - это искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности



# ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТ В СТОМАТОЛОГИИ

Вопросы менеджмента в стоматологии стали приобретать всё большую актуальность в последнее десятилетие, что связано с новой ориентацией экономики на развитие рынка и рыночных отношений. Это потребовало децентрализации государственной власти на уровне регионов и реформы управления отраслей народного хозяйства, в т.ч. и здравоохранения. Эти процессы существенно меняют роль руководителей, обуславливая рост их самостоятельности в решении вопросов функционирования и развития управляемых объектов. При этом одновременно возрастает ответственность руководства за достижение поставленных задач.



# ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В СТОМАТОЛОГИИ

Сегодня одной из самых популярных моделей управления является маркетинговая модель. Новая философия управления основана на системном, ситуационном подходе. При этом учреждение (фирма) рассматривается как "открытая система". Главные предпосылки ее успеха лежат как внутри, а так и вне ее. Успех связывается с тем, насколько удачно учреждение вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспособляется к ней. Ситуационный подход к управлению означает, что все внутреннее построение системы управления представляет собой ответ на воздействия внешней среды.

Целевой подход служит основой стратегического управления и планирования, предполагает выбор, обоснование и реализацию четких и конкретных долгосрочных или краткосрочных целей, которые выступают как ориентиры для руководства стоматологическим учреждением. Ясно, что целевой подход предопределяет успешность управления, поскольку позволяет однозначно направить деятельность стоматологического учреждения на потребности пациентов, сосредоточить усилия коллектива на решении самых важных задач, установить объективные критерии оценки работы. Деятельность стоматологической фирмы может быть успешной только при условии четкого видения целей. Не только руководитель клиники, но и все сотрудники должны ясно представлять себе, что нужно делать для достижения желаемого результата.

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Трактовка управления как процесса, представляющего собой целостную совокупность функций, имеет давнюю историю. Фактически с начала формирования основ менеджмента в 20-х годах прошлого века, когда Анри Файолем был разработан первый перечень, и до сих пор создаются различные классификации, отличающиеся только числом и наименованием управленческих функций. Но сейчас речь должна идти не столько о классификациях, сколько о содержании и реализации этих функций в управлении стоматологическим учреждением. Областью функционального совершенствования управления является планирование и прогнозирование.



По своему существу планирование означает заблаговременное принятие решения по поводу того, что предстоит сделать. Менеджмент открывает в этом аспекте определенную перспективу, расширяя наше понимание процесса планирования в его взаимосвязи с другими управленческими функциями. Менеджмент предлагает четкие способы оценки целей, распределения ресурсов, внутренней и внешней координации. Здесь разработаны модели планов, позволяющих стоматологическим учреждениям найти решение насущных проблем, уменьшить фактор неопределенности будущего, адаптироваться к динамичным изменениям. Эти планы, как правило, конкретны и состоят из ряда последовательных этапов.

После того, как в процессе планирования были определены цели и задачи, основной функцией менеджмента является переключение на совершенствование организации, которая способна выполнить эти задачи. В этом контексте важное значение приобретает функция организации. Повысить чувствительность и быстроту реакции руководства стоматологической клиники на нововведения, сосредоточиться на проблемах будущего позволяет освоение новых для нас категорий: делегирования полномочий, адаптивной организационной структуры, а также современное восприятие традиционных понятий, таких как инициатива, централизация,

Руководство включает следующие виды деятельности.

- Отдача приказов.
- Наблюдение за выполнением.
- Личный пример.
- Мотивирование.
- Обмен информацией.
- Разработка должностных инструкций.

Последующие действия концентрируются на координации. Координация - это действие по синхронизации действий врачей и прочего персонала таким образом, что бы они слаженно взаимодействовали для достижения целей, поставленных перед стоматологической клиникой.

В нынешних условиях смены приоритетов в управлении ЛПУ стоматологического профиля, ощутимо меняет свое содержание контроль, составляющий существенную часть процесса управления (контроль - синонимы - обратная связь, обеспечение выполнения). Контроль - это международный термин в области менеджмента и применяется в том же смысле этого слова, что и в кибернетике. Контроль можно определить как регулирование действий в соответствии с требованиями плана. По своей сути, контроль непосредственно связан с функцией планирования. Из основной функции административно-командных органов, которой подчинялись все остальные управленческие процессы, контроль постепенно обретает истинное значение, сформулированное в менеджменте. Контроль обеспечивает достижение целей стоматологического учреждения, он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Суть контроля как управленческой функции заключается не в поиске виновных и их наказании, а в открытом выявлении проблем и поиске их оптимального решения для реализации принципа "при минимальных затратах достичь максимальных результатов".



Функция, которая в отечественной теории управления называется стимулированием, в менеджменте обозначается термином "мотивация". Традиционное стимулирование с его двухмерной системой материальных и моральных стимулов заметно ограничивает функции руководителя ЛПУ в создании факторов, влияющих на удовлетворенность работой и собственное развитие. Мотивация, за которой стоят многолетние глубокие исследования потребностей человека, проведенные как в теории менеджмента, так и в рамках психологических наук, обеспечивает массу реальных и конкретных мероприятий для заинтересованности всего персонала стоматологического учреждения в своей работе, создания оптимального климата в коллективе, выбора методов и стиля руководства. Потребность в управлении возникает тогда, когда происходит объединение людей для совместного выполнения какой-либо деятельности. При этом суть управления не зависит от величины системы: будет ли это группа в несколько человек (частный стоматологический кабинет) или объединение значительного числа стоматологических поликлиник в некую корпоративную систему, где работает 150-200 врачей-стоматологов. Сутью управления является "наиболее эффективное достижение поставленных системой целей". Эта формулировка может считаться определением управления как вида человеческой деятельности. Ключевым словом в определении является "цель".

В управленческой деятельности в стоматологии имеются два основных элемента: стоматология менеджмент управление клиника

- субъект управления - тот, кто управляет, воздействует (в ЛПУ это администрация, орган управления);
- объект управления - те, кем (или чем) управляют (на уровне ЛПУ это неразрывно связанные друг с другом производственные процессы и ресурсы). Технологии в управлении отражают способы воздействия субъекта на объект управления.



Система управления ЛПУ стоматологического профиля включает непосредственно 2 уровня (стратегический и тактический) аппарата управления: главного врача со своими специальными службами (АХЧ, бухгалтерия и т.д.) и заместителей главного врача и 3-й (оперативный) - низовой уровень - заведующие отделениями ЛПУ. Должности этого уровня не включены в номенклатуру аппарата управления, но, работая непосредственно с исполнителями, они осуществляют управленческие функции. В частном стоматологическом учреждении эти принципы сохраняются, но зачастую большинство из них концентрируется в руках собственника учреждения, что концентрирует у него и самый высокий уровень ответственности за результаты работы.



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТА И ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ В СТОМАТОЛОГИИ

Субъект управления ЛПУ стоматологического профиля. Система управления любого объекта по существу имеет 3 уровня:

- стратегический,
- тактический,
- оперативный.

Название уровней отражает приоритетные задачи каждого из них; но при этом следует подчеркнуть, что по отношению к своим задачам каждый уровень выполняет все три вида деятельности.

Задачами стратегического уровня являются:

- обеспечение достижения поставленных целей в запланированных объёмах и в обозначенные сроки;
- совершенствование деятельности ЛПУ стоматологического профиля;
- разработка новых целей на основе прогноза ситуации во внешней среде и учёта возможностей стоматологического учреждения.

Таким образом, на стратегическом уровне лежит ответственность за последствия принятых решений, определяющих успех стоматологического учреждения в будущем.

Тактический уровень ответственен за оптимальное распределение ресурсов с выбранной стратегией, организацию и контроль достижения текущих результатов по отдельным направлениям деятельности стоматологического учреждения.

# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

В настоящее время управление в отечественной стоматологии переживает период ситуационного подхода, что вызвано нарастающим динамизмом изменений в обществе. Растущая борьба граждан (пациентов) за свои права привела к увеличению социальной ответственности менеджмента, т.е. большего привлечения рыночных структур к решению социальных вопросов. Приоритетное развитие получили и информационные системы, обеспечивающие взаимосвязи между всеми заинтересованными сторонами. В этих условиях, когда на ведущие позиции в идеологии менеджмента выходят взаимоотношения между людьми, большое значение для успешного управления имеет стиль отношений между управляющими и исполняющими структурами учреждения.



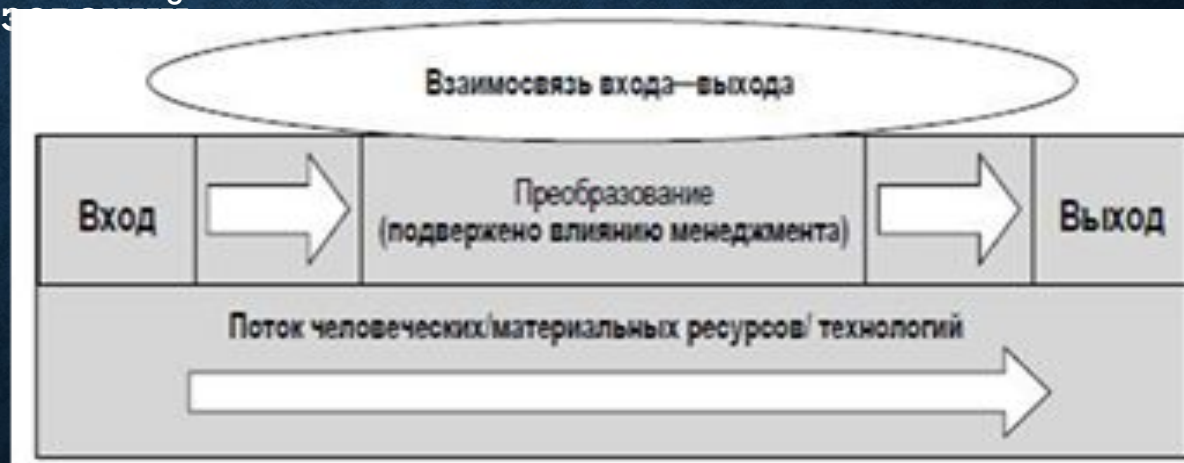
Таким образом, каждый руководитель стоматологического учреждения, независимо от его величины, должен обладать практическими навыками менеджмента

**Технические навыки** - это способность пользоваться методами, процессами и технологическими приемами в определенной области.

**Личностные навыки** - это способность сходитья с другими людьми, понимать их, мотивировать их и увлекать их за собой в процессе работы.

**Концептуальные навыки** - это умственные способности охватывать весь комплекс отношений на рабочем месте, взаимосвязь между людьми, отделами и различными подразделениями учреждения и даже между отдельно взятой организацией и окружающей средой, в которой эта организация существует.

В определенной мере на успешное управление стоматологическим учреждением влияет, насколько верно руководитель представляет его, как систему (конвейер по производству стоматологических услуг), имеющую вход и выход. И насколько они склонны к проведению преобраз



Следующая характерная черта рынка стоматологических услуг – неэффективность рекламы как механизма привлечения новых клиентов. В виду этого самой большой проблемой для всех клиник является поддержание объема клиентской базы на уровне, обеспечивающем экономическую состоятельность предприятия. На практике почти никто не владеет методиками, позволяющими достичь этого. Чаще используется прием на работу опытных врачей с наработанными базами в надежде, что врач приведет своих клиентов. Обратной стороной этого подхода является возрастающая зависимость клиники от условий, которые диктует врач, и риск потерять значительную часть клиентской базы с его уходом.

Еще одним немаловажным фактором является неэластичность спроса на стоматологические услуги. Даже снижение цены на услуги на 30-40% не приводит к адекватному росту продаж, поскольку уровень стоматологической заболеваемости населения не зависит от колебания цен на услуги стоматологов. Если зубы у клиента не болят, он не воспользуется скидкой или специальными условиями. Поэтому большую ошибку допускают владельцы клиник, делая специальные сезонные скидки. Это приводит лишь к уменьшению выручки, потому что снижение цен не компенсируется ростом продаж.

Ну и последний фактор, который, наверное, оказывает существенное влияние на рынок, это высокий уровень оплаты труда специалистов, на фоне отсутствия их лояльности по отношению к предприятиям, на которых они работают. Довольно стандартная ситуация, когда приходит врач в клинику, работает год-полтора, приобретает клиентскую базу, а потом заявляет, что если ему не поднимут процент (врачи стоматологических клиник получают зарплату в виде доли персональной выручки), он уйдет с клиентами в другую клинику. Это очень ограничивает желание собственников проводить обучение персонала, повышать квалификацию, потому что фактически они готовят кадры не для себя, а для других. Юридических способов удержать специалиста или заставить его заплатить за повышение квалификации просто нет. Часто причиной отказа клиентов от лечения в клинике становится неумение врачей правильно устанавливать контакт и строить систему взаимоотношений с клиентом, нежелание видеть в нем человека, а не только источник заработка. Все эти факторы делают рынок стоматологических услуг очень специфичным.



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив данную тему, я пришел к следующему заключению: вопросы менеджмента в стоматологии стали приобретать всё большую актуальность в последнее десятилетие, что связано с новой ориентацией экономики на развитие рынка и рыночных отношений. Это потребовало децентрализации государственной власти на уровне регионов и реформы управления отраслей народного хозяйства, в том числе и здравоохранения. Эти процессы существенно меняют роль руководителей, обуславливая рост их самостоятельности в решении вопросов функционирования и развития управляемых объектов. При этом одновременно возрастает ответственность руководства за достижение поставленных задач. Изучив подходы к управлению в стоматологии нужно отметить, что рынок стоматологических услуг относится к числу наиболее динамично развивающихся секторов рынка медицинских услуг. Характерным для него является рост числа стоматологических организаций и, прежде всего, негосударственных, появление элементов конкуренции, изменение самих медицинских организаций, их структуры и размеров. Нужно учесть, что развитие практического менеджмента и маркетинга является неотъемлемой частью работы любой стоматологической организации в новых хозяйственных условиях.