



## Лекция № 5.

# МЕНЕДЖМЕНТ В СТОМАТОЛОГИИ

СОГМА 2013 уч.г. Спец. стоматология

# План лекции:

**1. Менеджмент: вид деятельности и система управления.**

**2. Методологические основы менеджмента**

**3. Стоматологическое учреждение как объект менеджмента.**

11/16/2017



# 1. МЕНЕДЖМЕНТ: ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.



**МЕНЕДЖМЕНТ** - это искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности.

В России как наука менеджмент оформился в 30-40ые гг. XX века.

**Менеджмент** – совокупность методов, средств и форм управления современным производством с целью повышения его эффективности, увеличения прибыли.

**Менеджмент** (от англ. «manage» управлять) – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

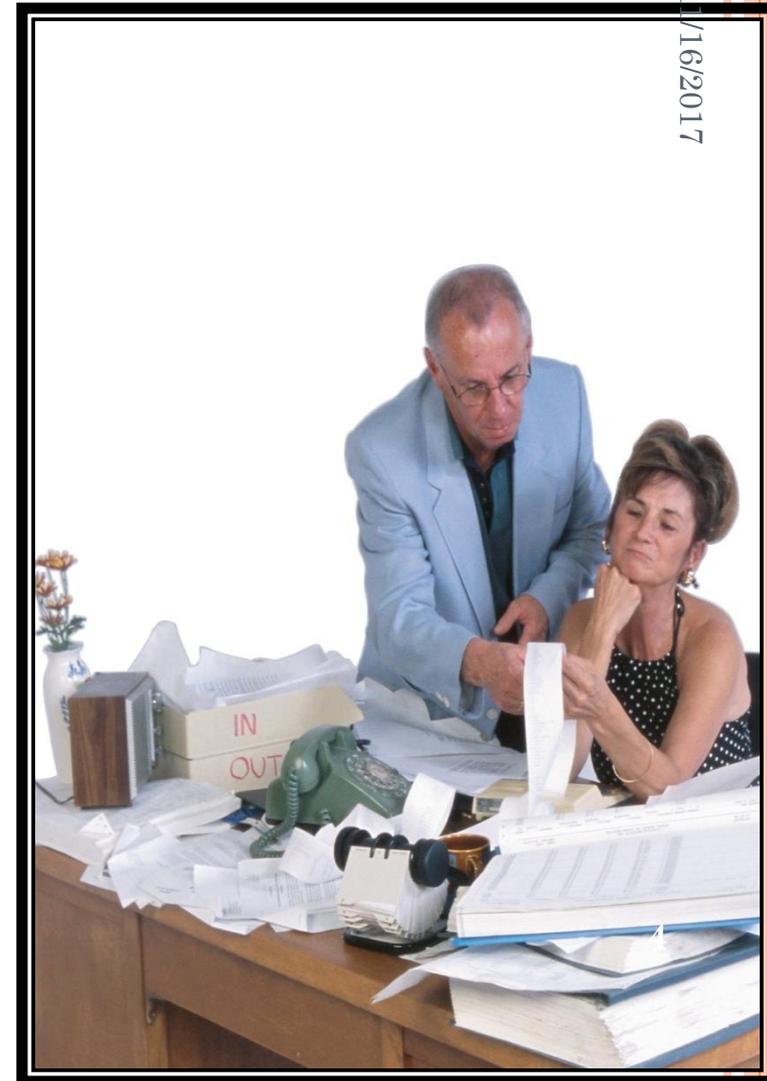
По мнению ведущих американских специалистов, **менеджмент** - это не управление предметами, а **организация и управление трудом людей**, это **система ежедневного и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализация продукции и услуг с целью получения максимальной прибыли (материальной, интеллектуальной и духовной).**

Основатель менеджмента – **Ф. Тейлор(1856—1915)** (1911 г. – «Принципы научного управления»)

Отец менеджмента – **Анри Файоль (1841-1925)** (разработал 14 универсальных принципов управления)

▣ **Принципы менеджмента по Файолю:**

- ▣ 1. Разделение труда.
- ▣ 2. Полномочия и ответственность.
- ▣ 3. Дисциплина.
- ▣ 4. Единоначалие (единство распорядительства).
- ▣ 5. Единство направления (дирекции).
- ▣ 6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов — общим.
- ▣ 7. Вознаграждение персонала, т
- ▣ 8. Централизация.
- ▣ 9. Скалярная цепь (иерархия).
- ▣ 10. Порядок.
- ▣ 11. Справедливость.
- ▣ 12. Стабильность рабочего места для персонала.
- ▣ 13. Инициатива.
- ▣ 14. Корпоративный дух.



МЕНЕДЖМЕНТ ВОЗНИКАЕТ ТОГДА, КОГДА ИМЕЕТСЯ КАК МИНИМУМ **2** ЧЕЛОВЕКА - УПРАВЛЯЮЩАЯ И УПРАВЛЯЕМАЯ СТОРОНЫ.

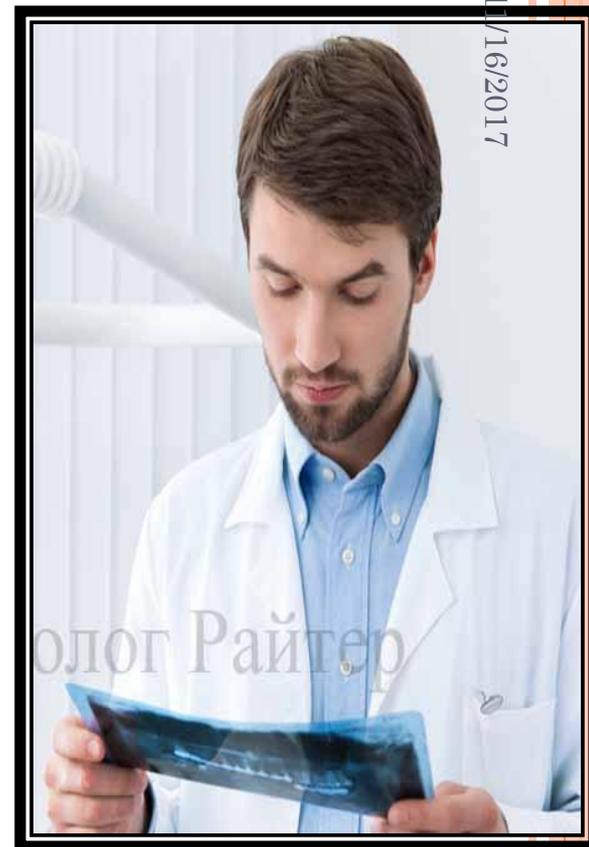
- ▣ **Субъект управления** – тот, кто управляет, объект управления - тем, кем управляют. Субъект управления - **люди, в функции которых входят осуществление управления. В системе здравоохранения - начальники комитетов здравоохранения, главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделениями, директора и начальники клиники, руководитель частного предприятия.**
- ▣ **Объекты управления** - работники, коллективы, действующие согласно предписанию и любые хозяйственные и экономические объекты, подвергаемые определенной трансформации по воле объекта (распоряжающегося этим объектом).

**МЕНЕДЖЕР** - ЭТО ЧЕЛОВЕК, ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗАНИМАЮЩИЙСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, НАДЕЛЁННЫЙ ПОЛНОМОЧИЯМИ ПРИНИМАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ.

**Цель работы менеджера** - обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы

Роль Менеджера (руководителя) ЛПУ стоматологического профиля в новых экономических условиях с точки зрения менеджмента будет определяться:

- появлением рынка рабочей силы, товаров, услуг и т. д., которые будут продаваться и покупаться;
- необходимостью взаимодействия с рыночными структурами;
- представительством системы здравоохранения перед местными органами власти, которые будут определять объёмы многоканального финансирования ЛПУ;
- ответственностью за достижение конкретных запланированных результатов деятельности ЛПУ и за эффективное использование ресурсов.



***На современном этапе роль руководителя лечебного учреждения как менеджера. определяется следующими факторами:*** появлением рынка рабочей силы, товаров и услуг, которые будут продаваться и покупаться;

- необходимостью взаимодействия с рыночными структурами;
- зависимость системы здравоохранения от местных органов власти, которые определяют объемы местного финансирования отрасли;
- ответственностью за достижение конкретных, запланированных результатов деятельности ЛПУ и за эффективное использование ресурсов.

**Для руководителей появились проблемы, вызванные необходимостью принимать решения в связи с заключением договоров и организацией по-новому работы персонала, распределением управленческих функций, изменением потребностей самих работников.**

**Менеджмент** как конструктивная концепция управления характеризуется, прежде всего, возможностью выбора, позволяющего изыскать конкретные и реальные пути и методы руководства.

**Менеджмент** стремится найти и разработать средства, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей .

**Менеджмент** обусловил появление и развитие различных подходов к управлению, ориентированных на факторы внутренней и внешней среды. На разных этапах формирования менеджмента разработаны **целевой и системный подходы**, успешно применяющиеся в практике управления, и самый современный - **ситуационный**, применение которого чрезвычайно перспективно.

Объем управленческой работы настолько велик и разнообразен, что требует **разделения**.

Одна из таких форм разделения носит **горизонтальный характер**: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных функциональных служб (заведующие отделениями, главный бухгалтер). **Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована с руководителем более высокого ранга управления.**

- ▣ **Вертикально** разделенная работа руководителя составляет уровни управления.

**В условиях здравоохранения в зависимости от укрупненности ЛПУ бывает разное количество уровней. В России принято деление на три уровня руководителей – низовое, среднее и высшее.**

- **Низовое звено** составляют операционные руководители первого звена, то есть те руководители, которые находятся непосредственно над персоналом. Характеризуется работа этого звена напряженной, наполненной разными действиями, с частыми перерывами и переходами от одной задачи к другой.
- **В среднее звено** можно отнести начмеда в крупных больницах, главную медсестру, декана в медицинском ВУЗе и т.д. В целом, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. В их задачу входят подготовка информации для принятия решений руководителями высшего звена и, затем, трансформация этих решений в удобную форму для руководителей низового звена.
- Самая малочисленная (элитная) часть руководителей составляет **высшее звено**. Этот уровень отвечает за принятие важнейших решений для организации в целом. Это **главные врачи и его заместители в условиях ЛПУ, генеральный директор в условиях производства и т.д.**

Есть и другая градация руководителей, распространенная за рубежом, которая разделяет руководителей с точки зрения функций, выполняемых ими в организации. Эта градация носит название *Талкотта-Парсонса*. И также, состоит из трех вертикальных уровней – технический, управленческий и институциональный.

## ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Институциональный уровень**

разработка и реализация стратегии организации, принятие важных решений (зав.ЛПУ, министр, ректор)

контроль работы руководителей низшего звена и передача информации

**Управленческий уровень**

руководителям высшего звена (начальники/руководители отделов, деканы и т.д.)

**Технический уровень**

контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов: сырья, оборудования, кадров (начальники участков, мастера, и т.д.)

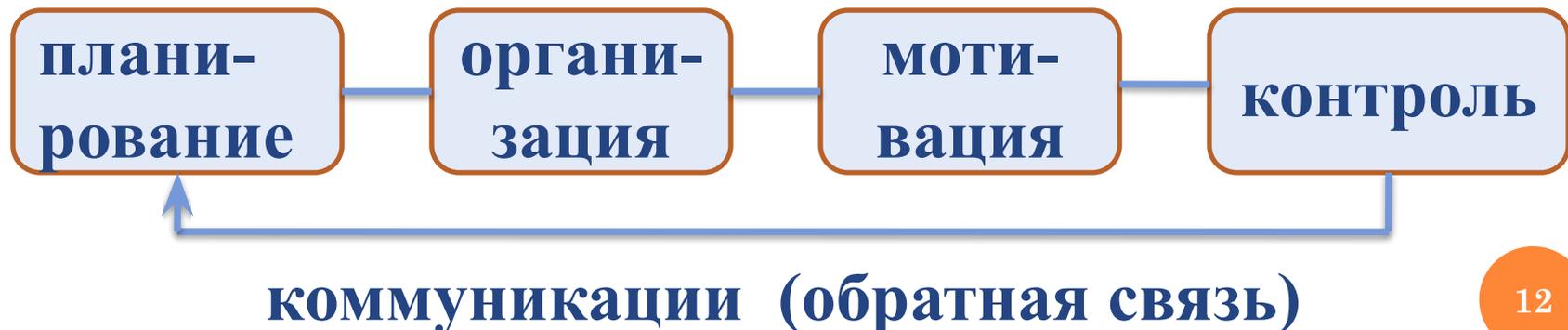
## 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В условиях управления здравоохранением необходимо знать основные функции руководителя, разработанные в середине 50-х годов двумя теоретиками менеджмента Файолем и Адаиром.

*Процесс управления* в любой организации заключается в реализации функций, которые должен выполнять любой руководитель.

*Менеджмент* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

**Функция** – это вид деятельности. В теории менеджмента выделяют **4 основные функции**



# ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА:

планирование

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

мотивация

это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

контроль

это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

11/16/2017

Основу управленческой деятельности составляет три группы методов управления:

- ▣ **Организационно-распорядительные (административные).**
- ▣ **Социально-психологические.**
- ▣ **Экономико-математические.**

**Главная цель всех методов** – это комплексное воздействие на работника, в результате чего он стремился бы наилучшим образом выполнить производственные задачи. Каждому методу управления соответствуют определенные факторы воздействия на людей.

- ▣ **Административным методам управления** соответствует иерархическая структура предприятия. В данном случае основное средство воздействия – это отношение власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения и контроля над распределением материальных благ.
- ▣ **Социально-психологическим методам** воздействия соответствует та культура на предприятии, то есть совместные ценности, вырабатываемые обществом или группой людей на предприятии, социальные нормы и установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.
- ▣ **И, наконец, экономические методы**, которым соответствует рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

- Ряд ученых, касаясь содержания работы руководителя, находят общую черту управленческой деятельности – **роли руководителя, независимо от того, чем он руководит, которые можно группировать в три области: межличностная, информационная и управленческая (роли, связанные с принятием решения).**

**Межличностные роли** – охватывают связи, которые руководитель имеет с другими людьми. Внутри этой категории различают три роли – главный руководитель (представитель), лидер, связующий. Руководители должны действовать как *представители* вследствие формального авторитета и символического положения, так как они представляют свою организацию. Как *лидеры*, руководители должны совместить потребности организации и отдельных лиц, находящихся в подчинении.

Руководителям приходится собирать, распространять и передавать **информацию**. Существуют три соответствующие этому роли – получатель, распределитель, «рупор» коллектива (представитель). Руководитель является важной фигурой при сборе информации как внутренней, так и внешней, а также при ее передаче. Этот процесс передачи – *функция распределения* – относится к информации как фактического, так и оценочного характера. Руководитель должен передавать информацию другим, выступая в роли «рупора» как всей организации, так и лиц, находящихся в области его ответственности.

- **Принятие решения** – роли, которые относятся к этой области, основываются на различных типах решений: предприниматель (инициатор), устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, лицо, ведущее переговоры.

□ В теории менеджмента различают три типа навыков, необходимых руководителям для их успешной практической деятельности:

- **Технические навыки** – специальные или профессиональные знания;
- **Навыки человеческого общения**, позволяющие координировать усилия в качестве члена группы, которая имеет единую цель;
- **Концептуальные навыки**, т.е. умение видеть ситуацию в отдаленной перспективе.

На эффективность управленческих решений влияет ряд факторов, среди которых

**компетентность, информационное обеспечение, взвешенность решения, своевременность акта управления.**

- Для эффективного управления важны мотивация (заинтересованная деятельность и приверженность персонала), сочетание производственных, физиологических и психологических ориентиров. Среди качественных способов воздействия на коллектив в менеджменте важную роль играет стиль лидерства (совокупность методов управления и психология управления). Существует 6 основных стилей лидерства:
- Директорский стиль, когда лидер руководствуется принципом "делай так, как я сказал", держит сотрудников под контролем и в качестве движущей силы используется поощрение, наказание, инициативу.
- Лидер - организатор - это строгий, но справедливый руководитель. Дает подчиненным ясные указания, воздействует убеждением, сообщает каждому свою оценку его качеств и достижений.
- Личностный стиль, когда руководитель следует девизу "прежде всего люди, а дело -потом". Доверяет людям, ценит добрые отношения в коллективе. В качестве стимула обеспечивает сотрудникам дополнительные льготы, чувство комфортности, безопасности, спокойствия.
- Демократический стиль, когда лидер придерживается принципа "один человек - один голос". Такой лидер побуждает сотрудников активно участвовать в принятии решений, каждого лично контролируется и побуждает к активным действиям.
- Стремление задать темп работы. Лидер, стремящийся больше выполнять сам, берется за многие задания, много работает, предполагая, что остальные сотрудники последуют его примеру, предоставляет многим возможность самостоятельно планировать и работать.
- Наставнический стиль, когда лидер руководствуется принципом "ты можешь это сделать". Лидер такого типа помогает членам "команды" и поощряет их работать лучше, давая им возможность личного развития.

**В системе практического здравоохранения наиболее часто используется демократический стиль. Процесс управления любым учреждением протекает в определенной политической, социальной, экономической обстановке и изменения этих условиях влечет за собой изменений стиля управления.**

## 3. СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

### КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

- 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

**ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАЖАЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ ТИПОМ ЛПУ (МУНИЦИПАЛЬНАЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА, ЧАСТНЫЙ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИЙ КАБИНЕТ И Т. Д.), В ОСНОВАНИИ КОТОРОГО ЛЕЖАТ РЕСУРСЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РАБОТУ КОНВЕЙЕРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ.**



**Рис. Взаимодействия субъекта и объекта управления в стоматологии**

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:**

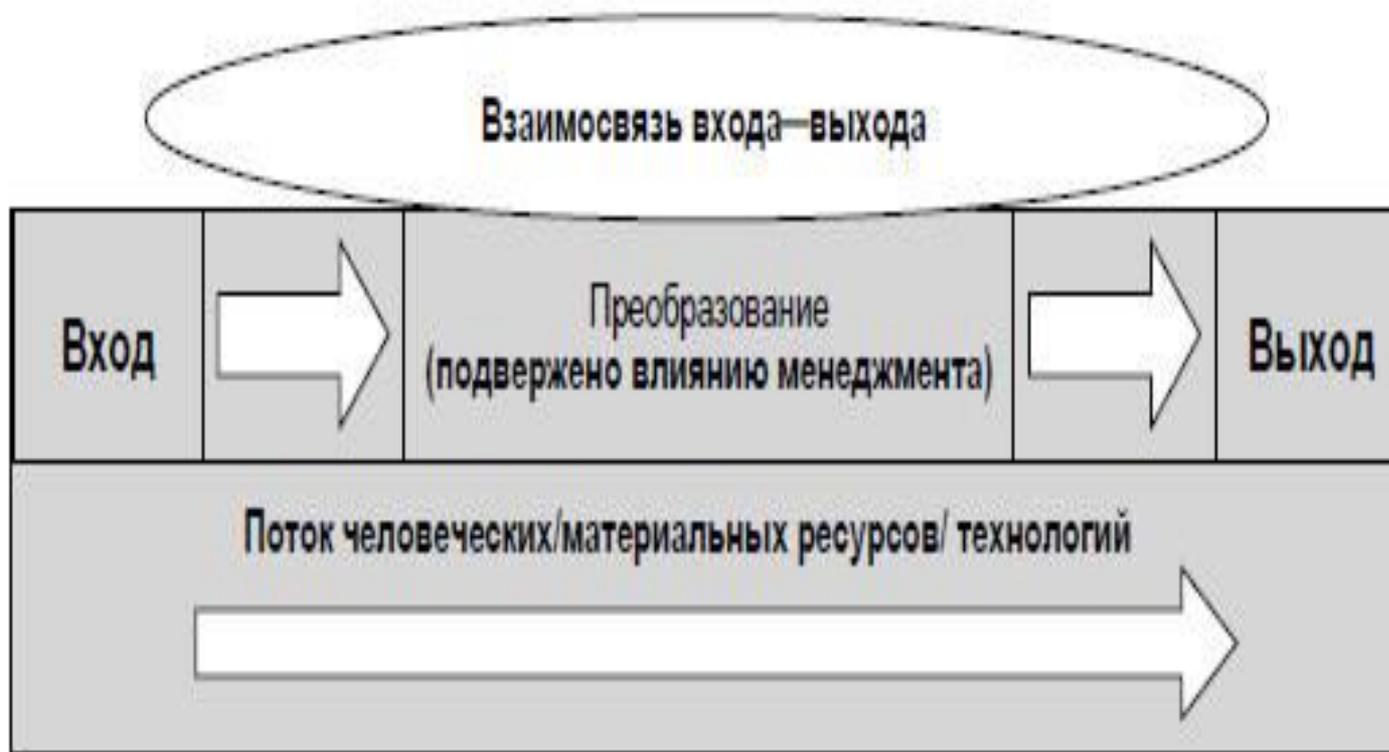
- обеспечение достижения поставленных целей в запланированных объёмах и в обозначенные сроки;
- совершенствование деятельности ЛПУ стоматологического профиля;
- разработка новых целей на основе прогноза ситуации во внешней среде и учёта возможностей стоматологического учреждения.

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

**Оперативный уровень** обеспечивает эффективное выполнение производственных (технологических) процессов в отдельных подразделениях учреждения, что определяется соответствием, как со стандартами с технологий, так и с оптимальным использованием ресурсов.

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 преобразований (рис. ).

Рис. . Стоматологическое учреждение, как объект .



В новых условиях рынка в стоматологии и децентрализации управления этот вид управленческой деятельности станет приоритетным для аппарата управления ЛПУ. Изменение внешних для ЛПУ условий в области экономики, политики и социальной стороны жизни общества будут определять изменения условий внутри ЛПУ, что потребует от руководства при формировании целей учреждения учёта гораздо больших факторов и взаимодействия с различными представителями общества.

- Использование целей в качестве элемента планирования и контроля деятельности ЛПУ позволило выделить следующие цели:
- новаторские;
- решения проблем;
- обычных рабочих обязанностей;
- самосовершенствования.

- В качестве механизма «цель» работает только в случае ее формулирования для всех уровней ЛПУ вплоть до исполнителя, т. к. достижение генеральной цели будет возможно только при условии выполнения целей всеми уровнями снизу вверх. Этот подход обеспечивает взаимосвязь всех уровней, особенно объекта и субъекта, и, являясь мотивационным фактором, определяет новую производительную силу. Основу этого составляет то, что формулирование целей способствует их осознанию и росту мотивации работников и в результате - стремлению выполнять свою работу

**БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ**

## ТЕМЫ ДОКЛАДОВ :

- 1) Менеджмент в здравоохранении. Определение цели и задачи управления.
- 2) Технология управления.
- 3) Основные компоненты менеджмента.
- 4) Виды управления. Внутренние и внешнее управление.
- 5) Принципы управления.
- 6) Основные функции управления.
- 7) Уровни управления (стратегический, тактический, оперативный).
- 8) Методы управления в здравоохранении.
- 9) Экономические методы управления в здравоохранении.
- 10) Особенности менеджмента в здравоохранении.
- 11) Стили управления.