

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2012

УДК 616.31-08-039.57:614.2

С. И. Бинну, В. Г. Бутова, Т. Л. Першина

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ЗАВЕДУЮЩИХ ОТДЕЛЕНИЯМИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ПОЛИКЛИНИК

Кафедра общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО МГМСУ Минздравсоцразвития России (101000, г. Москва, Милютинский пер., д. 19/4); стоматологическая поликлиника № 14 Москвы (125362, г. Москва, ул. Свободы, д. 19, корп. 1); поликлиника № 1 Управления делами Президента РФ (119002, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, д. 26/28)

*Деятельность заведующего отделением стоматологической поликлиники обусловлена функциями, выполняемыми им на рабочем месте. Функциональные обязанности данных специалистов — это совокупность объективно необходимых для решения задач стоматологической поликлиники, устойчиво повторяющихся действий — планирования, организации, координации, контроля, учета, прогноза и мотивации. Ряд условий внешней и внутренней среды стоматологической поликлиники инициирует рост требований к профессионально-квалификационному уровню заведующих отделениями, разработке мероприятий по совершенствованию их деятельности.*

*Ключевые слова:* заведующий отделением стоматологической поликлиники, функциональные обязанности, совершенствование деятельности

### THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATION OF THE WORK OF THE HEADS OF DEPARTMENTS IN STOMATOLOGICAL POLYCLINICS

Binnu S.I., Butova V.G., Pershina T.L.

*The activities of a specialist heading a department in a stomatological polyclinic are dictated by the functions he (she) performs at the work place. The official duties of these specialists include a totality of routine actions objectively necessary for the solution of the problems facing the medical facility, such as planning, organization, coordination, control, prognostication, and motivation of its activities. A number of internal and external conditions influencing the work of a stomatological polyclinic place specific and ever growing requirements to the professional level of the heads of departments and their qualification; moreover they imply the necessity of development of the measures aimed at improving its activities.*

*Key words:* head of department in a stomatological polyclinic, professional duties, improvement of activities

### Актуальность

Эффективная деятельность лечебно-профилактических учреждений во многом зависит от правильной организации работы заведующих отделениями, которые обеспечивают четкий ритм и слаженность в работе персонала, решают вопросы систематического повышения квалификации сотрудников, осуществляют контроль качества медицинской помощи, способствуют созданию хорошего психологического климата в коллективе и внедрению новейших методов диагностики и лечения. Заведующие отделениями медицинских организаций являются руководителями среднего звена. Штаты медицинского персонала стоматологической службы (взрослое население) определены приказом МЗ СССР "О штатных нормативах медицинского персонала стоматологических поликлиник" от 01.10.76 № 950. В соответствии с данным приказом должности заведующих отделениями устанавливаются из расчета 1 должность на каждые 12 должностей врачей-стоматологов терапевтов и врачей-стоматологов хирургов, положенных поликлинике по настоящим штатным нормативам, но не более 3 должностей на поликлинику.

Деятельность заведующего отделением стоматологической поликлиники обусловлена функциями, выполняемыми им на рабочем месте. Данные условия инициируют необходимость переориентации функционирования данных специалистов на использование совокупности современных методов оперативного управления стоматологическим отделением, позволяющих обеспечить экономическую целесообразность и надлежащее качество стоматологической помощи. Однако исследования, посвященные анализу деятельности заведующих терапевтическими стоматологическими отделениями, отсутствуют.

Цель исследования — совершенствование организации деятельности заведующих терапевтическими отделениями стоматологических поликлиник.

Исследование проводилось на базе кафедры общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО МГМСУ Минздравсоцразвития России и 36 стоматологических поликлиник Москвы и Московской области, функционирующих в системе обязательного медицинского страхования, с общим числом работающих заведующими терапевтическими отделениями 124.

Основными методами исследования являлись алгоритмизация, ассимилирование информации и аналитический метод исследования.

Специальные компетенции заведующих терапевтическими отделениями стоматологических поликлиник насчитывают 73 наименования. Структура времени, затрачиваемого на выполнение функциональных обязанностей данными специалистами по функциям управления, представлена в табл. 1.

Наиболее длительной является функция контроля, которая занимает 71 116,03 мин в году, составляя  $61,48 \pm 0,14\%$  всего рабочего времени заведующего отделением.

Контроль — процесс определения, оценки информации об отклонениях действительных значений от нормативных (заданных) или их совпадении в результатах анализа.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, изучением информации о процессах и результатах деятельности, работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления. Функция контроля включает:

- выработку норм и нормативов, являющихся эталоном;
- выработку критериев оценки результатов;
- сравнение достижений с поставленными целями и установленными критериями;

Бутова Валентина Гавриловна — д-р мед. наук, проф., тел. 621-89-43, e-mail: butova49@rambler.ru

Таблица 1

**Структура времени, затрачиваемого на выполнение функциональных обязанностей заведующими отделениями стоматологических поликлиник по функциям управления (в течение года)**

Наименование функции	Время, затрачиваемое на выполнение функции, мин	$P \pm m, \%$
Планирование	3 685,73	$3,19 \pm 0,05$
Организация	13 353,93	$11,55 \pm 0,09$
Контроль	71 116,03	$61,48 \pm 0,14$
Анализ	2 436,80	$2,11 \pm 0,04$
Координация	17 586,37	$15,20 \pm 0,11$
Другие функции	7 488,84	$6,47 \pm 0,07$
Итого...	115 667,70	100,00

— обеспечение внесения необходимых изменений в условия и факторы деятельности.

Контроль необходим для обнаружения и решения возникающих проблем до того как они станут слишком серьезными, и может также выполняться 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.

Далее следует функция координации, которая занимает у заведующей отделением 17 586,37 мин в течение года, составляя  $15,20 \pm 0,11\%$ . Функция координации — это действие по синхронизации действий персонала таким образом, чтобы они слаженно взаимодействовали для достижения целей, поставленных перед организацией. Координировать значит прежде всего согласовывать все процессы деятельности таким образом, чтобы облегчить функционирование и успех, придать материальному и социальному организму каждого подразделения надлежащие пропорции, четко выверить все по времени, надежно все застраховать.

Реализация цели координации предусматривает следующее.

Каждый сотрудник работает в согласии с остальными: каждый четко знает, что и в какое время необходимо выполнить, к какому сроку.

Каждый сотрудник точно осведомлен о его участии в общем деле, о его роли, рисках с точки зрения общей концепции организации, о его ответственности.

Программа отделения постоянно согласуется с обстоятельствами на местах и параллельно с требованиями организации в целом. Совершенно очевидно, что без современных средств связи и компьютерных технологий это невозможно.

Координация в отделении осуществляется за счет регулярных конференций, воспитательной работы в коллективе отделения, индивидуальной работы заведующего отделением с медицинским персоналом, текущего обсуждения выявленных недостатков.

Функция организации занимает 13 353,93 мин в году, составляя  $11,55 \pm 0,11\%$ . Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности компетенции. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения.

Функция планирования предполагает формулирование целей и выбор путей функционирования и развития медицинской организации и достижения этих целей. На ее долю приходится 3685,73 мин в год, или  $3,19 \pm 0,05\%$  рабочего времени заведующего отделением. В более широком толковании планирование — это определение целей организация

на конкретную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

План — это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения. Следует четко определить:

- объект планирования (что планируется),
- субъект планирования (кто планирует),
- период (горизонт) планирования (на какой срок),
- средства планирования (например, компьютерное обеспечение),
- методику планирования (как планировать),
- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

В основном функция планирования заведующего отделением сводится к оперативному планированию. Оперативное планирование — наиболее подробный вид планирования. В этом случае ставится задача найти наилучшие методы (способы) достижения сформулированных целей медицинской организации в целом при заданных временных, кадровых, финансовых, материально-технических, технологических, информационных и иных ресурсах. При оперативном планировании речь идет о заданиях и конкретных шагах: какую работу и кто, когда и как выполняет, причем в краткосрочных масштабах, например от одного дня до одного года. Кроме того, здесь рассматриваются количественные показатели, стандарты, процедуры, конечные сроки и расходы, а также выполнение конкретных дел в заданные сроки.

Наименьшую долю в структуре времени на выполнение функциональных обязанностей составляет функция анализа, которая занимает у заведующего отделением 2436,80 мин в году, соответствуя  $2,11 \pm 0,04\%$ .

Анализ включает комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития отделения и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Следует отметить отсутствие в должностных обязанностях функций учета, прогноза и мотивации.

Функция учета — необходимая информационная база менеджера. Его главная цель — предоставление достоверной информации о ходе и результатах деятельности любой организации, которая берется в основу принятия управленческих решений.

Важнейшие задачи учета:

- сбор, обработка и отображение первичных данных о хозяйственной деятельности организации;
- систематизация данных с целью получения и обобщения итоговой информации о хозяйственной деятельности;
- создание исходной информационной базы для планирования и осуществления контроля выполнения планов.

В бюджете времени, затрачиваемого в год на выполнение функциональных обязанностей заведующим отделением, 47,96% зависит от числа врачей-стоматологов терапевтов, работающих в отделении.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что 67,7% бюджета времени затрачивается заведующим отделением на планирование, организацию, контроль лечебно-диагностического процесса.

В плане контроля качества лечебно-диагностического процесса в поликлинике разработаны:

- положение о врачебной комиссии,
- положение о порядке организации и осуществления экспертного контроля за объемом и качеством медицинской помощи,
- положение об установлении гарантийного срока при оказании медицинской помощи,
- методика клинического обследования с целью установления сроков гарантии,
- гарантийные сроки при оказании некоторых видов медицинской помощи,
- протоколы экспертных оценок качества медицинской помощи,

- анкеты опроса пациентов о качестве медицинской помощи,
- журнал регистрации результатов экспертизы качества медицинской помощи.

Анализ регулирования деятельности отделения заведующим достаточно сложен, так как невозможно выделить какой-либо нормативный способ его осуществления. Алгоритмы планирования, организации, контроля, хотя и достаточно сложны, но все же формализуемы. Алгоритм деятельности заведующего отделением в целом может быть дан лишь частично и в самом общем виде, именно поэтому многими исследователями управление приравнивается к искусству. Возникает вопрос: почему не удается алгоритмизация этой функции? Найти на него ответ важно не только с теоретической, но и с практической точки зрения.

Рабочий день заведующего отделением начинается в 8 ч 30 мин и заканчивается в 18 ч 15 мин, составляя 9,45 ч.

Часть времени данному специалисту приходится распределять по своему усмотрению в связи со сложившимися обстоятельствами и характером работы. С учетом этих факторов нами разработаны:

- алгоритмы, являющиеся обязательными, без которых невозможно начать прием пациентов (табл. 2),

- единый алгоритм ряда функций, обязательных для исполнения в течение рабочего дня (табл. 3),

- единый алгоритм функций, выполнение которых возможно только по завершении приема больных (табл. 4).

Воспитательная работа в коллективе отделения, как и индивидуальная работа заведующего отделением с медицинским персоналом, обсуждение выявленных недостатков проводятся в течение рабочего дня.

Федеральным фондом обязательного медицинского страхования утверждены методические рекомендации "Организация проведения социологического опроса (анкетирования) населения об удовлетворенности доступностью и качеством медицинской помощи при осуществлении обязательного медицинского страхования", приказ от 29.05.09 № 118. Заведующие отделением организуют и контролируют работу по реализации этого приказа.

В соответствии с приказом Минздрава РФ "Об утверждении Инструкции по расчету условных единиц трудоемкости работы врачей-стоматологов и зубных врачей" от 15.11.01 № 408 в бюджете рабочего времени на оказание стоматологической помощи должно быть учтено время на санитарно-просветительную работу — 11 мин в смену (из расчета 4 ч в месяц). Заведующий отделением затрачивает на организацию работы по гигиеническому воспитанию населения (первичная профилактика стоматологических заболеваний) в среднем 14,4 мин в рабочий день.

По учетной форме № 037/у-88 и другим документам заведующим отделением анализируется информация об общем числе посещений, в том числе по поводу кариеса, пульпита, периодонтита, заболеваний пародонта, слизистой оболочки полости рта. Это позволяет рассчитывать ряд показателей, характеризующих лечебную работу врача.

Основными показателями оценки качества лечебно-диагностического процесса являются среднее число услуг на одного пациента; среднее число посещений при лечении определенного заболевания; соотношение числа зубов, вылеченных по поводу кариеса, и зубов, вылеченных по поводу осложнений кариеса; соотношение числа вылеченных и удаленных зубов и др.

Функции, выполняемые заведующим отделением периодически в течение года, четкой алгоритмизации не подлежат. Единственное, что в этом плане можно отметить: разработка всех планов на будущий год проводится в ноябре текущего года, отчеты подготавливаются в начале декабря текущего отчетного года.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что алгоритмизации подлежат 70,69% функций заведующего от-

Таблица 2

#### Алгоритм деятельности заведующего отделением стоматологической поликлиники, обязательный для обеспечения приема пациентов

Функциональные обязанности	Время, мин	Ранг	Время, ч, мин
Контроль готовности врачебных кабинетов к началу работы	21,4	1	8,54
Контроль готовности медицинского персонала к приему	14,7	2	8,361
Временная замена врачей, отсутствующих на работе, как на приеме, так и по вызовам, немедленное оповещение об этом заместителя главного врача, обеспечение посещения пациентов на дому в день вызова	12,6	3	8,487
Контроль распределения медицинским регистратором первичных талонов на прием к врачу	12,5	4	9,13
Всего...	61,2		9,31

Таблица 3

#### Единый алгоритм ряда функций, обязательных для ежедневного исполнения заведующим отделением стоматологической поликлиники в течение рабочего дня

Функциональные обязанности	Время, мин	Ранг	Время, ч, мин
Консультативная работа	12,4	7	9,43
Воспитательная работа в коллективе отделения	10,4	7	
Индивидуальная работа заведующего отделением с медицинским персоналом	2,7	7	
Текущее обсуждение выявленных недостатков	7,2	7	
Организация и контроль опроса больных об удовлетворенности оказываемой им помощью	11,9	7	
Организация работы по гигиеническому воспитанию населения (первичная профилактика стоматологических заболеваний)	14,4	7	
Организация непрерывного образовательного процесса на рабочих местах (наставничество, патронаж)	6,12	7	
Контроль заполнения талонов на прием к врачу, ф. № 25-Т (72 талона)	30,9	7	
Служебные разговоры по телефону	2,3	7	
Всего...	98,32		14,00

делением, занимающих 401,22 мин (61,2 + 241,7 + 98,32), и 29,31% функций (166,38 мин в рабочем дне) не поддаются алгоритмизации.

Выполнение функциональных обязанностей заведующим отделением в течение рабочего дня не поддается точному алгоритму.

Причины невозможности выведения алгоритма управления заложены в природе самой медицинской организации, в нашем случае — стоматологической поликлиники. Поскольку организация рассматривается современным управлением как открытая система, для систем такого уровня сложности характерен феномен, получивший у специалистов название эквифинальности (англ. equifinality of control system; нем. Aquifinalitat des Leitungssystem). Сущность эквифинальности состоит в том, что открытые системы могут достигать

Таблица 4

**Алгоритм функций заведующего отделением стоматологической поликлиники, выполнение которых возможно только по завершении приема больных**

Функциональные обязанности	Время, мин	Ранг	Время, ч, мин
Контроль заполнения "Талона амбулаторного пациента", учетная форма № 025-10/у-97 (72 талона)	31,6	9	
Контроль заполнения листа ежедневного учета работы врача-стоматолога (зубного врача) стоматологической поликлиники, отделения, кабинета, форма № 037/у-88	4,7*12	9	
Заполнение журнала о результатах контроля объема и условий оказания медицинских услуг (учетная форма № 035/у-02)	6,3	9	
Проверка и анализ показателей деятельности врача-стоматолога	5,6*12	9	
Контроль заполнения "Медицинской карты стоматологического больного", учетная форма № 043	7,1*7	9	
Контроль заполнения кодов услуг в талонах	5,8	9	
Контроль правильности заполнения медицинской документации, видов и объемов лечебно-диагностических услуг, оказываемых врачами отделения на дому	598,528/212,4	9	
Служебные разговоры по телефону	2,3	9	
Всего...			18,15

желаемого результата или устойчивого состояния за счет разных средств, процессов и методов, и при этом не существует единого "лучшего пути". Таким образом, в соответствии с феноменом эквивалентности одни и те же результаты могут быть достигнуты за счет различных комбинаций методов.

По своему характеру работа заведующего отделением представляет собой управление персоналом с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности. Он должен хорошо знать и своих подчиненных, их интересы на работе и вообще в жизни. Чем лучше заведующий отделением осведомлен о своих подчиненных как на работе, так и вне ее, тем больше у него возможностей для успеха.

Потребность стоматологических поликлиник в высококвалифицированных заведующих отделениями складывается под влиянием следующих основных факторов:

- необходимость постоянного обновления профессиональных знаний,
- повышение производительности труда,
- внедрение новых технологий,
- повышение качества предоставляемых услуг,

- повышение требований пациентов к качеству обслуживания и услуг.

По результатам проведенного анализа можно отметить желание заведующих отделениями к профессиональному и карьерному росту.

Планирование обучения и повышения квалификации персонала строится на основе анализа стратегических задач стоматологической поликлиники, потребности в обучении персонала в соответствии с рекомендациями проводимых процедур (оценка деятельности работника, аттестация, работа с кадровым резервом) и планов профессионального развития сотрудников структурных подразделений.

С целью совершенствования деятельности заведующих отделениями стоматологических поликлиник необходимы:

- снижение нагрузки данных специалистов за счет укрупнения отделения путем снижения числа врачей-стоматологов терапевтов и хирургов (не более 6 врачей-стоматологов);
- надлежащее оборудование рабочего места (офисного кабинета), оснащение его оргтехникой и соответствующим программным обеспечением;
- комплексная информатизация и автоматизация деятельности и анализа отделения, внедрение в практику многофункционального программного комплекса;
- обеспечение возможности повышения уровня знаний и навыков в соответствии с требованиями должности, в частности по организации здравоохранения и общественному здоровью;
- установление высоких стандартов качества и стимулирование работников к повышению квалификации;
- формирование корпоративной идентичности, что в свою очередь будет способствовать развитию корпоративной культуры;
- формирование профессионально важных психологических качеств (организаторских, интеллектуальных, коммуникативных), развитие навыков общения и деловых контактов.

В поликлиниках с числом работающих врачей-стоматологов менее 40 и более 12 должностей необходимо пересмотреть число должностей заведующих отделениями, поскольку им приходится выполнять не своиственные им функции, делегирование которых исключено.

Требуется подготовка заведующих отделениями по организации здравоохранения и общественному здоровью. Итоговая оценка знаний специальных компетенций заведующих терапевтическими отделениями составляет 45,16%, данный показатель свидетельствует о серьезных пробелах в основах планово-экономической и финансовой деятельности стоматологической поликлиники, порядке исполнения хозяйственных и трудовых договоров.

Необходимо учитывать, что в связи с модернизацией здравоохранения появляются требования, касающиеся формирования новых подходов в организации деятельности стоматологических организаций на всех уровнях лечебной и профилактической работы. Главным инструментом для решения этих сложных задач является нормирование труда заведующего отделением как главного оперативного звена в контроле качества и доступности стоматологической помощи.

Поступила 15.09.11