

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2013

УДК 616.31-057.17:614.2

*В.Г. Бутова, Р.Ш. Гветадзе, Т.Л. Першина*

### ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАВЕДУЮЩЕГО ОРТОПЕДИЧЕСКИМ ОТДЕЛЕНИЕМ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИКЛИНИКИ ПО УРОВНЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

ФГБУ «Центральный научно-исследовательский институт стоматологии и челюстно-лицевой хирургии, 119991, г. Москва; ФГБУ Поликлиника № 1 Управления делами Президента Российской Федерации, 119002, г. Москва; ГБОУ ВПО «Московский государственный медико-стоматологический университет им. А.И. Евдокимова», 127473, г. Москва

*По уровню управленческих компетенций заведующие отделениями дифференцированы на 4 группы. В 1-ю группу вошли заведующие отделениями, набравшие от 34 до 51 балла. Данная категория составляет 26,92% от общего числа исследованных, тип – «врач-стоматолог». 2-я группа – 33,08%, 52–67 баллов, тип – «организатор здравоохранения». 3-я группа – 36,92%, 68–84 балла, тип – «сильный руководитель-организатор». 4-я группа – 3,08%, 85 баллов, тип – «резерв руководящего состава».*

*Ключевые слова: управленческие компетенции, заведующие отделениями, четыре типа руководителя*

*V.G. Butova, R.Sh. Gvetadze, T.L. Pershina*

#### FORECASTING ACTIVITIES OF THE HEAD OF THE ORTHOPEDIC DEPARTMENT OF DENTAL POLYCLINIC ON THE LEVEL OF MANAGERIAL COMPETENCIES

«Central research Institute of stomatology and maxillo-facial surgery, 119991, Moscow, Russian Federation; «Polyclinic № 1» of Directorate of Affairs of the President of the Russian Federation, 119002, Moscow, Russian Federation; “of the A. A. Evdokimov Moscow state medico-stomatological University”, 127473, Moscow, Russian Federation

*On the level of management competence heads of departments differentiated into 4 groups. The first group includes heads of departments, received from 34 to 51 points. This category is 26,92% of the total number of the investigated type – «dentist». The second group – 33,08%, 52–67 points, type – the «organizer of public health services». The third group – 36,92%, 68–84 points, type – «strong leader-the organizer». The fourth group – 3,08%, 85 points, type – «reserve of the managerial staff».*

*Key words: managerial competence, heads of departments, four types of head of*

**Актуальность.** Готовность заведующих отделениями к профессионально-трудовой деятельности позволяют оценить управленческие компетенции. При этом использовались модифицированные нами тесты известной консалтинговой компанией Assessment & Development Consultants Ltd. Обоснованный перечень компетенций, с нашей точки зрения, может быть построен, исходя из онтологической схемы социально-деятельностной системы, в которой осуществляется управленческая деятельность.

Управленческие компетенции строятся как на hard skills (жесткие) управленца, на его чисто профессиональных знаниях и опыте, так и на soft skills (мягкие, базовые) – его исключительно личностных навыках и умениях. При этом навыки руководителя для удобства можно представить как внешние и внутренние. Внешние навыки руководителя – это, среди прочего, умение работать с людьми, делегирование полномочий как инструмент усиления результативности, управление изменениями, а также публичные выступления. Особо выделяется умение принимать сбалансированные решения, например в условиях риска и неопределенности. Внутренние навыки – это главным образом личная эффективность руко-

водителя, включая техники правильной расстановки целей, а также планирование и управление временем.

#### Материалы и методы

С целью выявления управленческих компетенций заведующих отделениями стоматологических поликлиник нами проведено анкетирование 124 руководителей стоматологических поликлиник Москвы и Московской области по специально разработанной карте (табл. 1). Оценка компетенций 130 заведующих отделениями проводилась по 5-балльной шкале.

Ответы на вопросы, сформулированные в карте, позволяют оценить уровень профессиональной подготовки и основные стимулы к труду данных специалистов. Тесты по измерению управленческих компетенций заведующих отделениями выражались общим числом баллов от 34 до 85 и характеризовали как профессиональные, так и личностные компетенции, которые позволяли прогнозировать дальнейшую карьеру данных специалистов.

#### Результаты и обсуждение

Нами проведена дифференциация заведующих отделениями по числу набранных баллов на 4 группы (табл. 2).

В 1-ю группу включены заведующие отделениями, набравшие от 34 до 51 балла. Данная категория составляет 26,92% от общего числа наблюдений. Учитывая низкую оценку ( $2,51 \pm 0,11$  балла) по управленческим компетенциям, эту категорию целесообразно использовать в качестве обыч-

Бутова Валентина Гавриловна (Butova Valentina Gavrilovna), Butova49@rambler.ru; Гветадзе Рамаз Шалвович (Gvetadze Ramaz Shalvovich); Першина Татьяна Львовна (Pershina Tat'yana Lvovna)

ных специалистов.

Ко 2-й группе относятся заведующие отделениями, набравшие от 52 до 67 баллов. Данная категория составляет 33,08% от общего числа наблюдений. Учитывая удовлетворительную оценку ( $3,49 \pm 0,09$  балла) по всем управленческим компетенциям, эту категорию отнести к сильным руководителям не представляется возможным. Деятельность руководителей данной группы подвержена влиянию случайностей и может быть более эффективной. Для этого необходимо прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллег, больше внимания уделять инициативности, интересу к работе, вопросам планирования, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и прочить традиции в коллективе.

Прогноз карьеры сотрудника сводится к постоянному контролю за его деятельностью со стороны руководства, развитию организаторских способностей, усвоению опыта дальнейшей работы в качестве заведующего отделением и

обучению по специальности «организация здравоохранения и общественное здоровье». Данную категорию специалистов можно отнести к типу «организатор здравоохранения».

3-я группа составляет наибольшее число – 36,92%, в нее включены заведующие отделениями, набравшие от 68 до 84 баллов, их управленческие компетенции оценены в среднем в 4,5 балла. Они достаточно осмотрительны, тщательно, аккуратно выполняют большой объем работы (компетенции «ответственность», «объем работы» и «качество» оценены на 5); хорошо знают должностные обязанности, имеют опыт работы в должности заведующего более 7 лет. Специалисты данной группы умеют добиться поставленных целей, не останавливаются перед конфликтами и взысканиями. Прогноз карьеры: устойчивая тенденция хорошей работы отделения под их руководством, обучение по специальности «организация здравоохранения и общественное здоровье». Данную категорию специалистов можно отнести к типу «сильный руководитель-организатор».

Таблица 1. Общая оценка руководителями заведующих отделениями в плане их готовности к профессионально-трудовой деятельности по сформированной компетентности

Критерий	Компетенция по 5-балльной шкале								Общее количество баллов	Среднее число баллов
	2		3		4		5			
	абс.	балл	абс.	балл	абс.	балл	абс.	балл		
Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	5	10	35	105	64	256	26	130	501	$3,85 \pm 0,19$
Опыт работы и практические знания по клиническим дисциплинам	4	8	42	126	61	244	23	115	493	$3,79 \pm 0,18$
Организаторские способности, умение добиваться выполнения поставленных задач	10	20	47	141	57	228	16	80	469	$3,61 \pm 0,16$
Планирование работы (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, внимание к деталям)	34	68	14	42	61	244	21	105	459	$3,53 \pm 0,16$
Объем работы (количество завершенной и текущей работы независимо от качества)	19	38	26	78	45	180	40	200	496	$3,82 \pm 0,19$
Качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы независимо от количества)	9	18	47	141	47	188	27	135	482	$3,71 \pm 0,18$
Ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимумом контроля)	34	68	36	108	40	160	20	100	436	$3,35 \pm 0,15$
Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)	35	70	13	39	55	220	27	135	464	$3,57 \pm 0,17$
Самостоятельность (не нуждается в жестком контроле руководителя)	39	78	7	21	61	244	23	115	458	$3,52 \pm 0,16$
Конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос)	8	16	34	102	56	224	32	160	502	$3,86 \pm 0,19$
Дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, соблюдение сроков выполнения работ)	8	16	34	102	48	192	40	200	510	$3,92 \pm 0,20$
Взаимоотношения с персоналом (легко идет на контакт, умеет наладить горизонтальные и вертикальные связи)	4	8	30	90	54	216	42	210	524	$4,03 \pm 0,22$
Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ей (ему) нравится содержание работы)	5	10	40	120	51	204	34	170	504	$3,88 \pm 0,19$
Анализ и грамотная подача информации	22	44	43	129	41	164	24	120	457	$3,52 \pm 0,16$
Обучаемость (способность усвоить и применить на практике максимум знаний в минимальные сроки)	7	14	29	87	60	240	34	170	511	$3,93 \pm 0,18$
Прогнозирование рисков и их предотвращение	34	68	61	183	31	124	4	20	395	$3,04 \pm 0,11$
Умение быстро принимать решения в нестандартных рабочих ситуациях	40	80	55	165	21	84	14	70	399	$3,07 \pm 0,12$
Всего...	307	634	508	1779	863	3412	532	2235	8060,0	$3,65 \pm 0,06$

Таблица 2. Дифференциация заведующих отделениями в зависимости от числа набранных баллов

Группа	Значение, балл	Количество наблюдений	Баллы	Средний балл по группе	% от общего числа наблюдений (130)
1-я	от 34 до 51	35	88	2,51 ± 0,11	26,92 ± 3,89
2-я	от 52 до 67	43	150	3,49 ± 0,19	33,08 ± 4,12
3-я	от 68 до 84	48	216	4,50 ± 0,21	36,92 ± 4,23
4-я	85	4	20	5,00 ± 0,25	3,08 ± 1,51
Всего ...		130	474	3,65 ± 0,06	100

В 4-ю группу вошли заведующие отделениями, набравшие 85 баллов. Данная категория составляет всего 3,08% от общего числа наблюдений. Учитывая отличную оценку по всем управленческим компетенциям, специалистов этой категории следует отнести к типу «сильный руководитель-организатор», они умеют сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах, инициируют инновации, стремятся к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, успешно адаптируются. Данный контингент целесообразно отнести к типу «резерв руководящего состава».

Для использования в практической деятельности полученных результатов, в частности в период прохождения испытательного срока (3 мес), руководитель стоматологической организации может провести тестирование претендента на должность заведующего отделением по разработанной нами анкете и по результатам принять решение об уровне управленческих компетенций специалиста и дать прогноз его деятельности. Благодаря использованию компетентностного подхода появилась возможность постановки и решения за-

дач, касающихся не только развития личности заведующего отделением, но и более прагматичных вещей – планирования его карьеры, а также оценки актуального уровня развития специалиста, его способности к интеграции знаний и навыков, их использованию в условиях изменяющихся требований среды. Овладение технологиями развития базовых компетенций и получение значимого практического результата в деятельности – две грани единого целого.

Обобщая информацию о личностных характеристиках, необходимых заведующим отделениями, можно заключить, что основными психологическими характеристиками, которыми они должны обладать, являются развитые организаторские способности, гибкость и оригинальность мышления, коммуникативные качества, эмоционально-волевые характеристики, мотивационные особенности, психодинамические характеристики и т. п. Противопоказаны: повышенная чувствительность, высокая неуравновешенность, тревожность и др.

Поступила 27.02.13

© М.К. МАКЕЕВ, А.В. СЕВБИТОВ, 2013

УДК 616.314-056.83-07

М.К. Макеев, А.В. Севбитов

## СТОМАТОЛОГИЧЕСКИЙ СТАТУС НАРКОЗАВИСИМЫХ ПАЦИЕНТОВ

Кафедра пропедевтики стоматологических заболеваний Первого МГМУ им. И.М. Сеченова, 119991, Москва

*При изучении стоматологического статуса 163 наркозависимых пациентов установлен факт неудовлетворительно-го гигиенического ухода за полостью рта, 100% распространенность кариеса. В структуре индекса КПУ преобладают критерии К (кариес) и У (удален). Имея в среднем по 4 удаленных зуба в группе подростков и по 7 удаленных зубов в группе взрослых, пациенты тем не менее считают нормальной свою жевательную функцию.*

Ключевые слова: наркозависимые пациенты, стоматологический статус

M.K. Makeev, A.V. Sevbitov

DENTAL STATUS OF DRUG-ADDICTING PATIENTS

Department of preclinical dentistry of the I.M. Sechenov First MSMU, 119991, Moscow

*Dental status of 163 drug-users was investigated. All of them have bad oral hygiene, high level of caries (100%). Among CPE criteria C (caries) and E (extracted) predominated. Teenagers have 4 extracted teeth, adults – 7 in average, but consider their chewing to be quite effective.*

Keywords: drug-addicting patients, dental status

**Актуальность.** Наркотическая зависимость, или наркомания, – общее название заболеваний, проявляющихся влечением к постоянному приему наркотических веществ и наркотических лекарственных препаратов. Стоматологический статус наркозависимых пациентов отражает общие процессы, происходящие в организме [1]. У лиц, страдающих наркотической зависимостью, наряду с тяжелыми изменениями в организме в целом происходят значительные изме-

нения стоматологического статуса. Во многом это связано с полным отсутствием желания вести здоровый образ жизни и соблюдать элементарные гигиенические нормы, в том числе осуществлять правильный уход за полостью рта и регулярно посещать стоматолога [2]. К тому же известно, что наркомания усиливает манифестацию ранних проявлений заболеваний и приводит к более тяжелому течению имеющихся [3].

Целью нашего исследования стало выявление особенно-