

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт клинической медицины

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Менеджмент в стоматологии

---

Уровень высшего образования

Ординатура

---

Направление подготовки / специальность

31.08.75 - Стоматология ортопедическая

---

Направленность образовательной программы

---

Форма обучения

очная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина ФТД.03 Менеджмент в стоматологии является факультативом в образовательной программе.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: готовностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	: Не предусмотрено	: Знать: информационно-коммуникационные технологии используемые в профессиональной деятельности. Уметь: организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации. Владеть: навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками, владеет методиками принятия решений.	Доклад Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

УК-2: готовностью к управлению коллективом, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК-2.1: Не предусмотрено.	УК-2.1: Знать: методы проведения профилактических Медицинских осмотров, диспансеризации и осуществлению диспансерного наблюдения за пациентами со стоматологической патологией Уметь: проводить профилактические медицинские осмотры, диспансеризацию и осуществлять диспансерное наблюдение за пациентами со стоматологической патологией Владеть: приемами и технологиями проведения профилактических медицинских осмотров, диспансеризации и осуществлению диспансерного наблюдения за пациентам и со Стоматологической патологией	Доклад	Зачёт: Контрольные вопросы
ПК-12: готовность к проведению оценки качества оказания стоматологической помощи с использованием основных медико-статистических показателей	: Не предусмотрено	: Знать: принципы организации трудовых процессов и управления персоналом в системе рыночных отношений, принципы рационального использования трудовых, финансовых и материальных ресурсов учреждения медицинского профиля, основы кадрового планирования виды, причины производственных конфликтов, способы их	Доклад Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

		<p>разрешения и предотвращения, принципы организации трудовых процессов и управления персоналом в системе рыночных отношений, методики адаптации персонала. Знать принципы работы маркетинга.</p> <p>Уметь: осуществлять оценку качества оказания стоматологической помощи с использованием основных медико-статистических показателей</p> <p>Владеть: методиками организации трудовых процессов и управления персоналом в системе рыночных отношений, методиками разрешения и предотвращения производственных конфликтов, владеть методиками планирования, организации, мотивации, коммуникации, разработки и принятия решений.</p>		
--	--	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>2</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>72</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
- занятия лекционного типа	<b>0</b>
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	<b>38</b>
- КСР	<b>2</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>32</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0</b>
	<b>Зачёт</b>

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора торные работы), часы	Всего	
	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0
1.Теоретико- методологические основы менеджмента	11		6	6	5
2. Организационная структура учреждения	11		6	6	5
3. Социально- психологические аспекты управления	12		7	7	5
4. Кадровая политика и кадровое планирование.	12		6	6	6
5. Управленческий контроль	13		7	7	6
6.Социально-экономические аспекты маркетинга	11		6	6	5
Аттестация	0				
КСР	2			2	
Итого	72	0	38	40	32

### Содержание разделов и тем дисциплины

#### 1. Теоретико- методологические основы менеджмента

Управление как наука и искусство.

Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления.

Управление как отношение, как развивающаяся система.

«Одномерные» и «синтетические» учения об управлении.

Категориальный аппарат дисциплины.

Управление производством, материально-техническим снабжением и сбытом, инновациями, маркетингом, персоналом, эукантингом, финансовое управление.

Принципы управления (общие, частные, организационно- технологические).

Административные принципы А. Файоля.

Функции управления.

Понятие об управленческом цикле (анализ, прогнозирование, решение, планирование, организация, координация, контроль, мотивация). Методы управления (организационные, административные, экономические,

социально-психологические), их содержание и условия применения.

#### 2. Организационная структура учреждения.

Понятие об организации.

Виды организационных структур.

Признаки и законы организации. Понятие организационной структуры, функциональные блоки, производственные структуры. Дивизиональные организационные структуры. Жесткие и гибкие

Управленческая структура, подразделения управления, звенья.

Управленческие ступени.

Норма управляемости.

Функциональная структура органов управления.  
Рольевые конфликты.  
Взаимодействие человека и группы.  
Понятие о малой группе и коллективе.  
Виды и жизненный цикл коллектива.  
Внутренний психологический климат коллектива.  
Процесс сознательного обучения поведению в организации.

### 3. Кадровая политика и кадровое планирование

Понятие и структура кадровых потребностей.  
Определение потребности в персонале.  
Организация работы по кадровому планированию, рациональной расстановке и использования среднего и младшего медицинского персонала.  
Рабочее время как основа определения потребности в персонале.  
Способы установления временных затрат.  
Нормы времени и нормы расхода материалов.  
Оценка квалификации персонала медицинского учреждения.  
Повышение квалификации.  
Понятие о многоуровневой системе образования.  
Переподготовка в медицине.  
Этапы деловой карьеры, планирование карьеры. Карьерограмма.

### 4. Управленческий контроль.

Понятие об управленческом контроле.  
Виды, функции контроля.  
Ошибки в процессе контроля.  
Основные требования к системе контроля.  
Виды вневедомственного и внутриведомственного контроля.  
Дисциплинарные взыскания. Формы критики.  
Критика без оскорбления и обиды.  
Понятие о результативности деятельности среднего медперсонала и эффективности медицинских услуг.  
Плановый контроль качества медицинской помощи.

### 5. Социально-экономические аспекты

Понятие маркетинга и история его возникновения  
Эволюция концепций маркетинга  
Цели и задачи маркетинга

## **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Положение «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при реализации образовательных программ высшего образования в ННГУ», утвержденное приказом ректора ННГУ от 13.05.2021 №241-ОД, с изменениями, утвержденными приказом ректора ННГУ от 01.09.2021 №476-ОД.

## **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

### **5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Доклад) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

1. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства;(УК-1)
2. Доклад по исследованию особенностей реагирования в конфликтной ситуации персонала конкретного ЛПУ, отделения (тест К. Томаса); Разработка конкретных рекомендаций, управленческих решений по предупреждению конфликтов с каждым из сотрудников;(УК-1)
3. Составление личных комплексных программ профилактики синдрома эмоционального выгорания (режим питания, режим физических нагрузок, труда и отдыха и пр.) (УК-1)
4. Методика маркетингового изыскания на примере одного из медицинских учреждений. (УК-1)

#### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Доклад) для оценки сформированности компетенции УК-2:**

- Концепция харизматического лидерства;
- Концепция преобразующего лидерства;
- Доклад по результатам проведения социометрического исследования в коллективе конкретного ЛПУ, отделения;
- Методика составления профессиограммы врача-стоматолога стоматологической поликлиники.
- Профессиональное тестирование. Процедура собеседования при приеме на работу.

#### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Доклад) для оценки сформированности компетенции ПК-12:**

1. Традиционные концепции лидерства;(ПК-12)
2. Модель ситуационного лидерства Фидлера; (ПК-12)
3. 3.Модель лидерства «путь – цель; (ПК-12)
4. Концепция атрибутивного лидерства; (ПК-12)

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад)**

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»

Оценка	Критерии оценивания
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

Виды конфликтов, выбери правильный:

- а) компромиссные
- б) антагонистические
- в) преобразующие
- г) вытеснительные

#### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-12:**

Типы конфликтов:

- а) организационный
- б) экономический
- в) социальный
- г) политический
- д) дискуссионный

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Более 50% правильных ответов
не зачтено	Менее 50% правильных ответов



Оценка	Критерии оценивания

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
<u>Знания</u>	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
<u>Умения</u>	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
<u>Навыки</u>	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».

### **5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1**

1. Управление как отношение, как развивающаяся система. «Одномерные» и «синтетические» учения об управлении.
2. «Категориальный аппарат дисциплины. Управление производством, материально-техническим снабжением и сбытом, инновациями, маркетингом, персоналом, зуккантином, финансовое управление.
3. Принципы управления (общие, частные, организационно-технологические).
4. Административные принципы А. Файоля. Функции управления.
5. Понятие об управленческом цикле (анализ, прогнозирование, решение, планирование, организация, координация, контроль, мотивация). Методы управления (организационные, административные, экономические, социально-психологические), их содержание и условия применения.
6. Понятие об организации. Виды организационных структур. Признаки и законы организации.
7. Организационные структуры, функциональные блоки, производственные структуры. Дивизиональные организационные структуры. Жесткие и гибкие.
8. Управленческая структура, подразделения управления, звенья. Управленческие ступени. Норма управляемости.
9. Функциональная структура органов управления, ее разновидности, достоинства и недостатки. Структура управления на основе отделений.
10. Гибкие управленческие структуры (матричная, проектная, программно-целевая, двойная управленческая структура). Полномочия и способы их распределения.
11. Иерархия полномочий. Уровень управления. Распределение прав и ответственности в организации.
12. Принципы распределения полномочий. Принцип единства подчинения
13. Система двойного или множественного подчинения.
14. Централизация и децентрализация управленческих полномочий. Линейная, функциональная, линейно-штабная, линейно-функциональная, централизованно-функциональные схемы управления.
15. Понятие власти и авторитета. Свойства и формула власти в организации. Централизация, децентрализация и делегирование власти.
16. Личность руководителя. Необходимые навыки, профессиональные, личностные и деловые качества. Роли и функции руководителя. Уровни руководства (высшее, среднее и низовое звенья)

#### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-2**

- Биологические и социально-экономические факторы эффективного руководства. Пол руководителя. Отличия организационного поведения мужчин и женщин. Влияние возраста, состояния здоровья, социального положения и статуса на занятие руководящих позиций.
- Понятие стиля руководства. Классические стили руководства (авторитарный, демократический и либеральный), их организационная эффективность. Современные интерпретации стилей руководства. Модификации авторитарного стиля.
- Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили. Кооперативный стиль, условия его эффективности. Менторский («кочинг») стиль. Одномерные и многомерные стили руководства.

- Стили, ориентированные на задачу и на людей. «Управленческая решетка» Блейка и Моутона. Средства руководства Экономические и внеэкономические средства руководства. Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение.
- Инструктирование и поручение. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Ожидания и представления индивида об организационном окружении и собственном месте в нем.
- Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней. Вхождение человека в организацию. Адаптация человека к новому окружению. Коррекция поведения человека.

### 5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-12

1. Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней. Вхождение человека в организацию. Адаптация человека к новому окружению. Коррекция поведения человека.
2. Модификации в самой организации. Усвоение норм и ценностей организации новыми сотрудниками (отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм).
3. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации. Социальные роли. Соотношение роли и статуса. Формальный и неформальный статус. Ролевые конфликты. Взаимодействие человека и группы. Понятие о малой группе и коллективе.
4. Виды и жизненный цикл коллектива. Внутренний психологический климат коллектива. Процесс сознательного обучения поведению в организации. Понятие власти и авторитета.
5. Понятие причины и видов конфликтов. Классификация конфликтов по сфере возникновения, по распределению потерь и выигрышей между сторонами, по последствиям).
6. Формы производственных конфликтов (клика, интрига, забастовка, саботаж). Типы социально – психологических производственных конфликтов. Конфликты с пациентами.
7. Этапы развития конфликта (конфликтная ситуация, инцидент, кризис, завершение). Элементы конфликта (участники, объект, предмет). Стратегии преодоления конфликта.
8. Приспособление, компромисс, соперничество, уход или избегание, сотрудничество. Управление конфликтами
9. Принципы и правила самообразования, самовоспитания, самоуправления. Синдром эмоционального (профессионального) выгорания: причины, проявления, способы профилактики и психологической помощи. Приемы рационального распределения и расходования времени.
10. Понятие об управленческом контроле. Виды, функции контроля. Ошибки в процессе контроля. Основные требования к системе контроля.
11. Виды вневедомственного и внутриведомственного контроля. Дисциплинарные взыскания. Формы критики. Критика без оскорбления и обиды.
12. Понятие о результативности деятельности среднего медперсонала и эффективности медицинских услуг. Плановый контроль качества медицинской помощи.
13. Понятие маркетинга и история его возникновения.
14. Эволюция концепций маркетинга цели, задачи и принципы маркетинга.
15. Функции маркетинга и его субъекты. Виды маркетинга.
16. Роль маркетинговой деятельности на предприятии.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Более 50% правильных ответов
не зачтено	Менее 50% правильных ответов

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

Основная литература:

1. Финансовый менеджмент в здравоохранении / Рахыпбеков Т.К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2013., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=644211&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Финансовый менеджмент в здравоохранении / Рахыпбеков Т.К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2012., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=644172&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Справочно-информационная система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru> Научная российская электронная библиотека elibrary.ru: <https://elibrary.ru/> Периодика онлайн Elsevier: <https://www.elsevier.com/>

Периодика онлайн Springer: <http://link.springer.com>

Лицензионное ПО (операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office) и свободно распространяемое программное обеспечение.

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки/специальности 31.08.75 - Стоматология ортопедическая.

Автор(ы): Янова Нина Александровна, кандидат медицинских наук.

Заведующий кафедрой: Тиунова Наталья Викторовна, доктор медицинских наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 28 ноября 2024 г., протокол № протокол №9.