

# Модели управленческой и лидерской компетенции менеджера фармацевтической организации



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ

- Современные модели фармацевтического менеджмента**
- Иерархия уровней менеджмента в сфере обращения ЛС**
- Резервы повышения эффективности стилей управления менеджеров разных уровней в сфере обращения ЛС**

# ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

- ❖ **Управление, менеджмент** – это самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством.
- ❖ **Менеджмент** - это процесс управления в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди, составляющие орган управления.
- ❖ **МЕНЕДЖМЕНТ** определяется как способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица.

В условиях социалистической экономики процесс управления осуществлялся на основе жесткой формы организации с применением административных методов управления и жестких иерархических связей.

***Важнейшими принципами руководства являлись:***

- ❖ ***беспрекословное подчинение низших уровней управления высшим;***
- ❖ ***ориентация на власть, приказ, контроль, а не на мотивацию.***

В ***стабильных*** социально-экономических и политических условиях эти принципы в немалой степени были верны и полезны.

В рыночном же обществе они становятся настоящими оковами для любого руководителя.

# **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

## **организацией в стабильных социально-экономических и политических условиях**

- организация должна быть построена максимально рационально, работать четко, образно говоря, как часы;**
- каждый сотрудник организации должен иметь точно сформулированные функциональные обязанности и полномочия;**
- основное предназначение организации — приносить прибыль**
- существует оптимальная структура организации, позволяющая получить максимальный долговременный эффект;**
- главным мотивом трудовой деятельности является материальный стимул : чем выше оплата труда персонала, тем эффективней работа организации;**

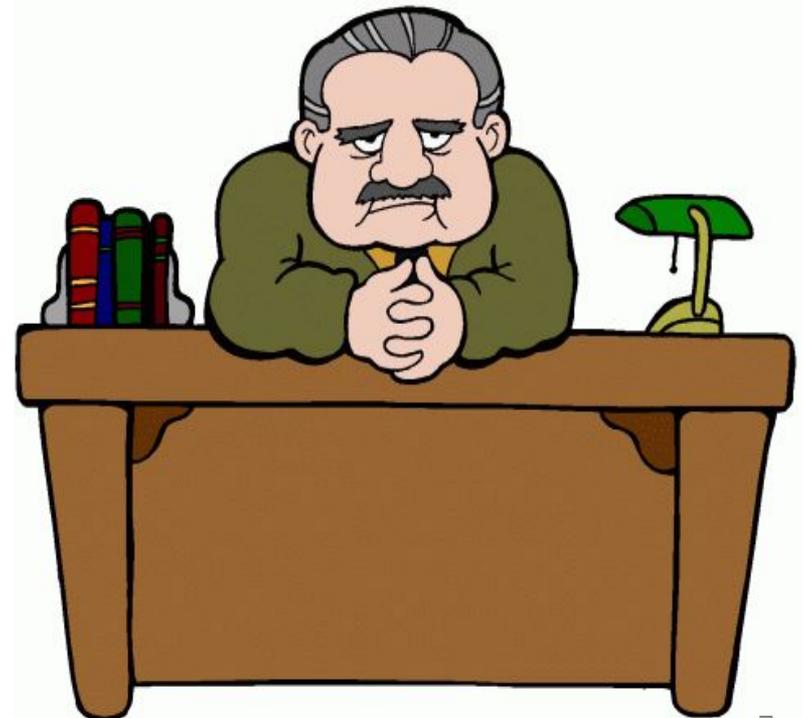
- чем жестче контроль за работой подчиненных, тем результативней работа организации;
- требовательность к подчиненным, установление дисциплины и порядка является наиболее эффективным подходом к управлению коллективом;
- у каждого руководителя должен быть точный перечень его функций;
- все рычаги власти в организации должны быть сосредоточены только в одних руках, система управления организацией должна быть построена по принципу пирамиды;
- чем выше квалификация приглашаемых в организацию специалистов, тем эффективней ее работа в целом;
- руководитель должен быть профессионалом в сфере, в которой работает возглавляемая им организация, ему необходимо вникать во все производственные вопросы;
- повышение квалификации специалистов должно осуществляться в первую очередь в сфере их профессиональной деятельности...

**Список подобных принципов можно еще долго продолжать.**

**В основе всех этих принципов лежат когда-то верные, но устаревшие представления о том, что внешняя среда организации всегда стабильна, персонал пассивен, но управлять коллективом довольно легко, для этого требуется лишь разумно использовать метод кнута и пряника.**

Однако наша жизнь давно уже изменилась, и нужны адекватные представления о ней.

**Современный менеджмент основывается на совершенно противоположных постулатах.**



# Постулаты современного менеджмента

- внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна;
- любой сотрудник организации — прежде всего личность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и лишь в последнюю очередь — «инструмент» для обеспечения прибыли;
- управление — необыкновенно сложная сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

Происходящие в системе фармацевтического менеджмента изменения связаны с глубокими изменениями в сфере обращения ЛС.

Устаревшие подходы к менеджменту продемонстрировали свою ограниченность.

В условиях структурных и качественных изменений стремление предельно упорядочить, регламентировать и жестко контролировать происходящие в фармацевтических организациях процессы становится мало реальным.

**Полный учет и просчет заранее до мелочей всех деталей заменяется быстрой и гибкой системой менеджмента.**

# ВЫВОД

Современный Фармацевтический менеджмент представляет собой гибкую систему предприимчивого и инновационного руководства, способного чутко реагировать на конъюнктуру рынка ЛС, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды.

Реклама

ПОСЛЕДНИЕ  
СОБЫТИЯ



**Задача менеджмента сегодня состоит в создании адаптивных, быстро реагирующих управленческих механизмов, а менеджера (руководителя) — в реализации комплексного, стратегического и системного подходов.**

- Принципиальным подходом к реализации современного менеджмента является творческая философия труда, создающая благоприятные условия для постоянного синергетического эффекта в социально ориентированных фармацевтических организациях всех форм собственности.
- Гармонизация в сфере обращения ЛС обуславливает сращивание и взаимообогащение отечественной теории управления с концепцией менеджмента развитых стран.



Общими ресурсами современного менеджмента являются:



**информация**



**информационные технологии**



**время**



**люди**

Способности управлять собой и своим временем крайне необходимы каждому менеджеру. Какой бы организацией он не управлял — аптекой, аптечной сетью, фармацевтической компанией, заводом или их подразделениями, — он управляет поведением людей, их совместной деятельностью. А это означает, что все **психологические закономерности человеческой деятельности должны быть с полным основанием включены в модели менеджмента.**

Модели менеджмента на уровне управления аптекой, фирмой, отдельными их структурными подразделениями строятся:

- во-первых, на представлениях о природе человека и человеческих качествах
- во-вторых, на сведениях о закономерностях совместной деятельности людей в организациях.

Помимо базовых представлений о человеческих качествах модели менеджмента на микроуровне (уровне организации и ее подразделений) различаются и по таким параметрам, как принципы, методы, функции, структуры управления, стиль руководства.

# ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

- ❖ цели организации и ее структурных подразделений точно сформулированы и соответствуют друг другу;
- ❖ права, обязанности, функции и ответственность распределены между всеми участниками деятельности организации непротиворечивым образом;
- ❖ известны или могут быть выявлены особенности поведения каждого члена трудового коллектива;
- ❖ разработана стратегия развития организации;
- ❖ заданы критерии эффективности или целевые функции в количественном измерении (выражении).



# ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА



1. *Контактное управление, или общее руководство посредством «хождения всюду».* Несмотря на это, первый руководитель не обязан вникать во все детали процессов деятельности, он должен стремиться проявить свою доступность, заинтересованность в хорошей и качественной работе каждого сотрудника, обеспечивая тем самым **«эффект присутствия»**, этой же цели служат дискуссии, совещания с открытым обменом мнениями, знаниями, информацией и т.п.;

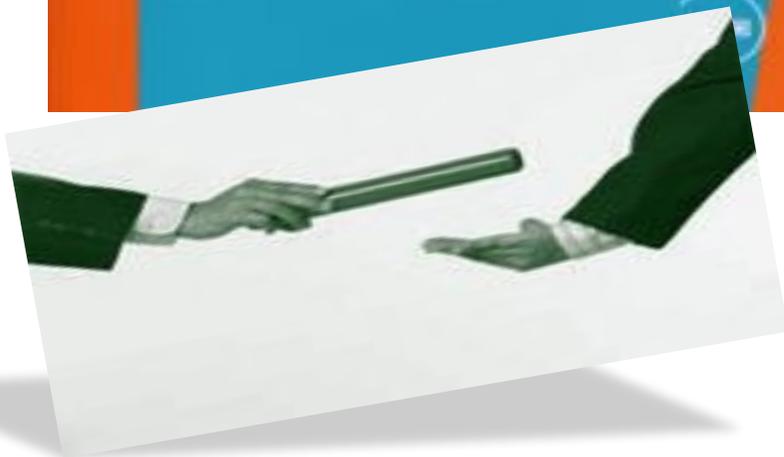
## 2. Управление прежде всего самим собой.

Ни способности, ни мастерство, ни опыт, ни навыки не смогут сделать руководителя эффективным до тех пор, пока он не научится управлять собой



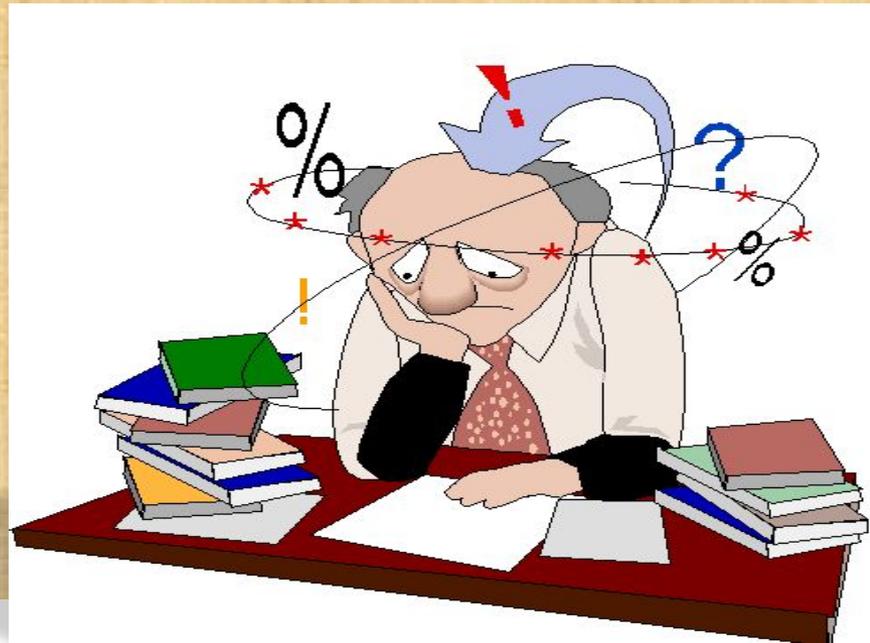


**3. Грамотное делегирование**  
**по принципу: не делай сам того, что могут и должны делать подчиненные;**



## 4. Управление по принципу исключения

Чтобы не захлестнула «текучка», следует определить наиболее важные дела, исключив второстепенные. И хотя отсутствуют надежные критерии важности дел, использование принципа Парето может оказаться полезным.



## 5. Принцип децентрализации

заключается в переносе ответственных решений на нижние иерархические уровни, что повышает оперативность их выполнения;

## 6. Принцип ретроспективного

анализа - позволяющий выявить причины нерешенных проблем или, наоборот, неожиданных и незапланированных достижений;

**7. Принцип «командной игры» позволяет работающим вместе взаимно компенсировать недостатки друг друга и достичь согласованного решения проблем;**



**8. Принцип мотивационного управления и индивидуального развития работника, подчеркивающий, что организация должна быть обучающейся и обучающей системой.**

**9. Принцип точной формулировки задания или проблемы,** что исключает неоднозначность понимания и способствует точности выполнения;

**10. Принцип группового планирования**

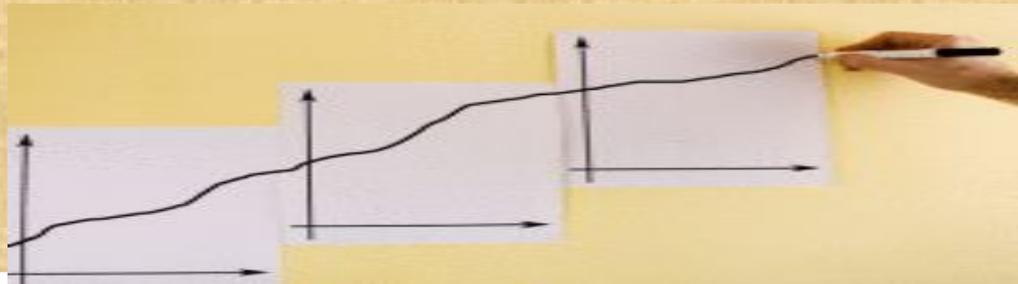
Обеспечивает активное участие в разработке планов исполнителей, которым придется их осуществлять;



**Эффективность реализации  
вышеперечисленных принципов во  
многом зависит от зрелости менеджера.**

Поэтому можно назвать еще один принцип  
для крупных организаций:

**11. нужно проводить обучение всех  
менеджеров, какой бы иерархический  
уровень в организации они не занимали.**



**Современный фармацевтический рынок требует от руководителей его субъектов овладения новыми гибкими методами управления. Мировой опыт показывает, что в конкурентной борьбе побеждают динамичные компании, целеустремленные на удовлетворение потребностей своих клиентов.**

**Обеспечивает такой успех профессионально обученный и высококвалифицированный персонал, эффективная система управления, особую роль в которой играет использование методов, основанных на достижениях современной психологии.**

Это объясняется тем, что в рыночных условиях от специалиста кроме профессионализма требуются и активность, и инициатива, и творчество, и множество других качеств. От его правильного или неверного поведения зависит имидж, а иногда и судьба самой организации, здоровье, а порой и жизнь потребителей ЛС.

Поэтому управление персоналом современной фармацевтической организации необходимо строить с учетом профессиональной компетенции, психологических особенностей, недостатков и достоинств личности специалиста, его желаний, устремлений и побуждений, даже тех, на которые он порой не обращает внимание.

**ИМЕННО** поэтому **современный фармацевтический менеджмент** и **делает акцент на управленческо-психологические технологии.**

# Технология современного фармацевтического менеджмента

**должна быть адекватной динамичности  
рынка ЛС.**

Российские условия таковы, что специалисты, работающие в сфере обращения ЛС, находятся в центре множества противоречивых и трудноразрешимых процессов, идущих в экономике, политике и социальной сфере.

Руководителям фармацевтических организаций крайне необходимо овладевать всем арсеналом приемов и методов, накопленных в отечественном и зарубежном менеджменте.

Современный менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных схем, правил и рецептов.

# Что отличает успешную современную аптечную организацию?

1. ориентация на потребителя, т.е. стремление максимально удовлетворить его потребности в ЛС и в целом в фармацевтической помощи;
2. ориентация на персонал самой организации, т.е. стремление максимально развивать профессиональные знания, умения и навыки специалистов, создавать достойные материальные и морально-психологические условия;
3. руководители, стоящие во главе организаций и ее отделов и обеспечивающие ориентацию на потребителей ЛС и персонал аптеки.



# Иерархия уровней менеджмента в сфере обращения лекарственных средств.

**Менеджеры — это руководители, т.е. сотрудники, имеющие непосредственных подчиненных.**

Каждый менеджер отвечает за определенный объем и сферу влияния.

**Иерархичность построения системы менеджмента отражает вертикальное разделение труда.**

## ❖ **Менеджеры высшего уровня (топ-менеджеры)**

занимают ключевые позиции в организации, их деятельность характеризуется приоритетом стратегического развития, адаптации организации к различным переменам.

**Наиболее многочисленным является звено**

## ❖ **менеджеров среднего уровня.**

Они являются проводниками стратегии развития организации и осуществляют прямое руководство выполнением основных процессов жизнедеятельности организации, имея в своем подчинении руководителей следующего уровня, координируют их деятельность.

## ❖ **Менеджеры низового уровня**

не имеют в своем подчинении руководителей и несут прямую ответственность за работу исполнителей. Принимаемые ими решения носят оперативный характер. Непосредственная организация труда и контроль использования ресурсов являются предметом их повседневной деятельности.

**Фактическое число уровней в каждой организации колеблется от одного до трех в зависимости от ее величины.**

**Важнейшей составляющей в работе руководителей всех уровней является искусство работы с людьми.**

# ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРАМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**К менеджерам фармацевтических организаций всех уровней предъявляются следующие требования:**

- профессионализм;
- знание основ и тенденций развития менеджмента;
- четкое представление об ответственности;
- знание способов повышения эффективности управления;
- владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации;
- умение четко устно и письменно выражать свои мысли;
- компетентность в вопросах управления межличностными отношениями;
- способность прогнозировать деятельность организации;
- умение оценивать собственную деятельность и делать правильные выводы;
- повышать свою квалификацию и др.

# ЗАКОНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

**Управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому современному менеджеру необходимо знать и учитывать ряд законов, определяющих динамику межличностных отношений.**



# К числу таких законов относятся:

## закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур

Не только разные люди, но даже один человек в разное время может по-разному реагировать на одинаковые воздействия;

## закон неадекватности отображения человека человеком

Суть его в том, что один человек не может полностью постичь другого, нередко сам человек не знает достаточно полно своих возможностей и способностей;

## закон неадекватности самооценки,

который подтверждает наличие ее завышенного или заниженного уровня.



## □ закон расщепления управленческой информации.

Он проявляется в том, что любой документ имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по уровням иерархии. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которые она проходит;

□ закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения является сохранение человеком его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства;

□ закон компенсации. Он выражается в том, что при высоком уровне стимулов к конкретной работе или высоких требованиях среды к человеку, нехватка каких-либо способностей для успешного ее выполнения возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок.

# Психологические аспекты реализации функций управления

Для успешного управления организацией руководитель осуществляет ряд действий, которые называют

общими функциями управления:

**планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

Кроме этого он осуществляет принятие решений и коммуникации, увязывающие процесс управления в единое целое.

С помощью функций управления руководитель направляет своих подчиненных на достижение целей организации.

**Объединение управленческих процедур с психологическими технологиями обеспечивает эффективность системы менеджмента фармацевтической организации.**

# Функции управления

## планирование:

- ❑ анализ и прогнозирование внешней и внутренней среды организации;
- ❑ целеполагание;
- ❑ проектирование системы средств по достижению целей;
- ❑ формирование планов;



## организация:

- ❑ создание структуры организации;
- ❑ определение прав, обязанностей, зон ответственности;
- ❑ делегирование полномочий;

## координация:

- ❑ администрирование;
- ❑ работа с кадрами;



## КОНТРОЛЬ:



- ❑ целенаправленное наблюдение, проверка;
- ❑ внесение корректив в цели и планы;
- ❑ корректировка исполнения планов;

## МОТИВАЦИЯ:

- ❑ материальное вознаграждение;
- ❑ морально-психологические стимулы.



Реализация каждой из этих функций управления требует своего **психологического «инструментария»**.

Рассмотрим психологическую сторону осуществления перечисленных функций.

# Планирование

нельзя начинать с перечня

конкретных дел. Нужен целевой подход, т.е. определение целей — того, что необходимо достигнуть. Такой подход важен и при создании стратегии, и при формировании любого решения.

В современных моделях менеджмента рекомендуется основное внимание уделять четко сформулированным и открыто заявленным целям деятельности.

**Цель — это не то, что можно произвольно придумать.** Для того чтобы цель стала действительным законом, управляющим человеческим поведением, она должна быть **реалистичной (принципиально достижимой)** и в то же время **привлекательной, вдохновляющей (а значит, довольно труднодостижимой)!** Чтобы выполнить эти с трудом стыкуемые условия, она должна быть результатом учета всех значимых факторов — и внешних, и внутренних, оказывающих не только прямое, но и косвенное воздействие на фармацевтическую организацию (в т.ч. политические, макроэкономические, поведение СМИ, состояние общественной психологии) и др.

**Основные цели организации  
должны быть выражением  
согласованного мнения всех  
членов коллектива. Желательно,  
чтобы в их формировании  
принимали участие не только  
менеджеры, тогда они не будут  
восприниматься как навязанные  
сверху, и не возникнет  
внутреннего отторжения.**

Современному менеджеру нужно всегда помнить при осуществлении функции планирования, что **от целей переходят** не к планам, а к созданию системы средств для реализации целей.

Для этого нужно привыкнуть постоянно пользоваться очень эффективным методом **«дерево целей»**.

Концепция «деревя цели» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент (подобный организационной схеме компании), используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности.

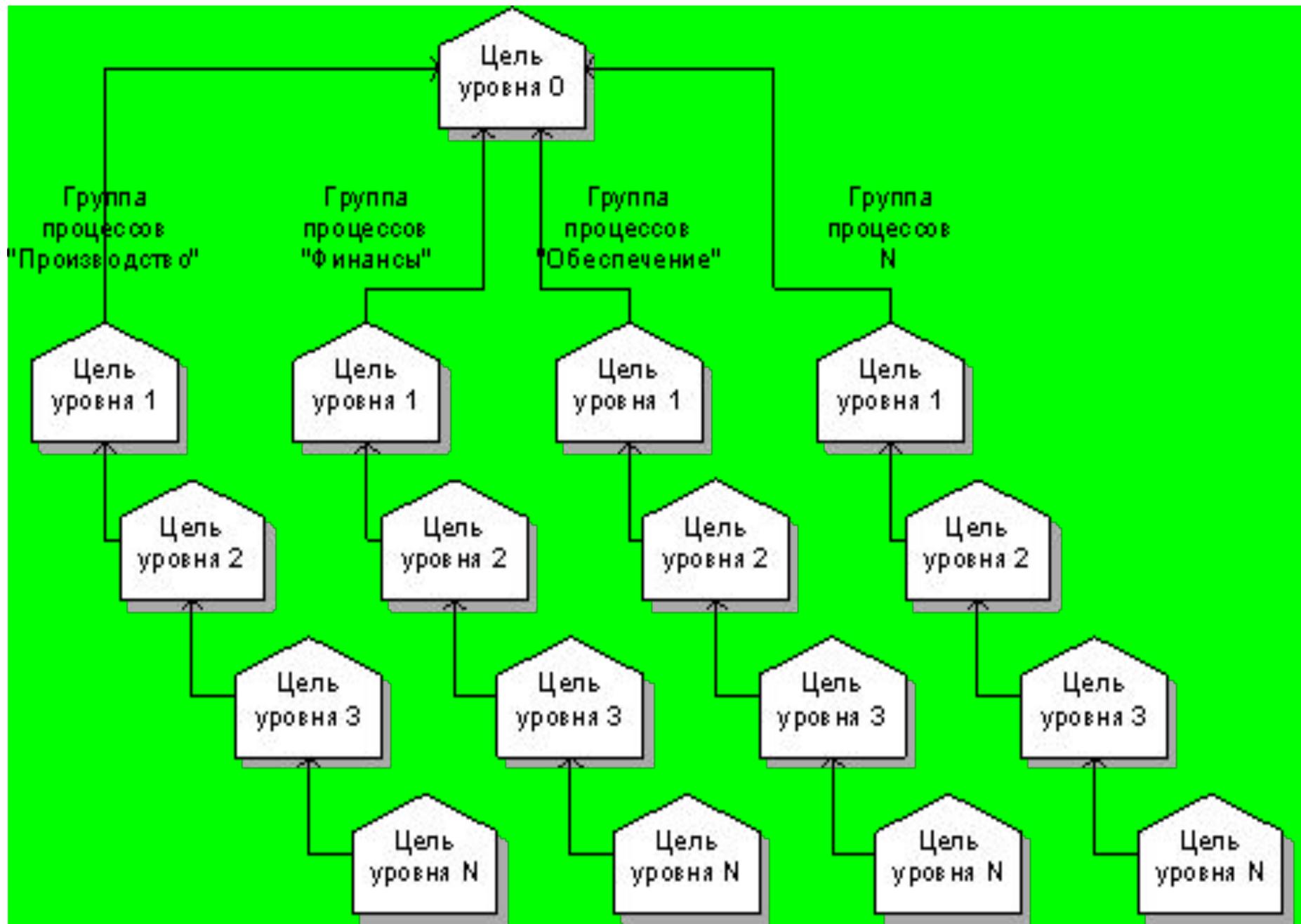
За прошедшие полвека своего существования метод снискал признание специалистов — управленцев во всем мире. Он стал неотъемлемым инструментом стратегического и оперативного планирования.

# ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель («**вершина дерева**»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («**ветви дерева**»).

Название «**дерево целей**» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду **перевернутое дерево**.

**Главная цель оказывается на верхнем уровне.**



Обязательно нужно обеспечить преемственность целей: цели подразделений должны напрямую определяться целями организации. Затем на их основе формируются индивидуальные цели сотрудников. Это поможет постоянно держать цели в сознании, не отторгая их, как нечто чужеродное, и на них ориентироваться.

**Критерием оценки работы подразделений и отдельных сотрудников должна быть степень достижения их целей, а не выполнение стандартных функций.**

**Такое «управление по целям» является более современным и психологически обоснованным методом менеджмента.**

Один из способов осуществления этого метода на практике — **использование так называемых ключевых показателей эффективности**. Они носят количественный характер и позволяют измерять действительную степень приближения к целям.

Например, для коммерческих структур, одной из основных целей которых является максимизация прибыли, традиционно «измерителями» работы становились финансовые показатели.

**Однако в последние десятилетия, когда «рынок продавца» сменился «рынком покупателя» и развитие компании, ее репутация у потребителей стали ее важнейшими целями наряду с ростом прибыли, появилось понимание, что нужны новые, не только финансовые показатели эффективности.**

В начале 90-х годов прошлого века появилась система американских специалистов Р. Каплана и Д. Нортон, включающая (для коммерческих организаций) четыре аспекта:

- ориентацию на потребителя;
- финансовый аспект;
- эффективность внутренних бизнес-процессов;
- обучение и перспективы роста сотрудников компании.

**Эти направления являются подцелями дерева целей, для которого главной целью является «рыночная эффективность».**

Рассмотрим для примера одну из этих подцелей — «способность удовлетворять потребности клиента».

Средствами для ее достижения являются:

- высокая доля рынка;
- способность удерживать потребителей;
- способность завоевывать потребителей;
- удовлетворение потребителей;
- лояльность потребителей.

**Эти средства в свою очередь можно рассматривать как ЦЕЛИ, для реализации которых нужно найти свои средства.**

В качестве примера найдем средства для одной из этих целей — «удовлетворение потребителей»:

1. количество жалоб;
2. количество добровольных писем с благодарностями;
3. количество посетителей, которые высказали чрезвычайную удовлетворенность при тестировании.



Мы получили показатели удовлетворенности потребителей, которые можно выразить количественно и поэтому можно использовать в качестве критериев достижения вышестоящих целей. И записать их удобно именно в форме количественных показателей.

Таким образом, в целом формируется значительное число количественных ключевых показателей эффективности, которыми можно измерять осуществление организацией своей миссии и её движение к целям.

Значимость этих показателей неравноценна, приоритеты меняются, поэтому показатели необходимо балансировать между собой, учитывая множество факторов внешней и внутренней среды.

Таким образом появляется система сбалансированных показателей.

# Психологическое значение создания и внедрения в фармацевтические организации системы сбалансированных показателей

## трудно переоценить:

- Она придает уверенность руководителям в том, что стратегия организации не останется только на бумаге, а через сбалансированные показатели будет реализовываться на каждом рабочем месте;
- Она придает значимость каждому сотруднику аптеки, который теперь из безликой «шестеренки», выполнявшей рутинную функцию, превращается в человека, вносящего свой вклад в движение организации к стратегическим целям.

# Формирование сбалансированных показателей – этап создания новой системы управления

- досконально определить роль каждого работника в достижении конкретного показателя
- каждый показатель следует рассматривать как цель для подразделений и отдельных сотрудников и создавать для ее достижения соответствующее дерево целей
- на его основе формулируются количественно выраженные конкретные задачи на каждый месяц для каждого сотрудника
- создание перечня задач всегда должно быть результатом совместной и кропотливой работы начальника и его подчиненного, в ходе которой следует учесть и уровень знаний и умений работника, и его способности, и темперамент.

# УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## чтобы новая система управления оказалась эффективной

- ❖ руководителю необходимо ежемесячно подводить итоги совместно с подчиненным сотрудником и сравнивать полученные результаты с месячными задачами. Это сравнение порой нужно трактовать в разных аспектах, поэтому от руководителя требуется терпение и использование технологий психологически грамотного общения с подчиненными.
- ❖ очень важно, чтобы степень решения подчиненным его задач была ключевым фактором, определяющим уровень оплаты его труда, иначе у него не будет достаточных стимулов трудиться целенаправленно.
- ❖ **Таким образом, адекватная система оплаты труда неотделима от системы сбалансированных показателей. Только вместе они образуют действительно эффективное средство управления организацией.**

После определения целей и проектирования системы средств по их достижению приступают к формированию планов.

Планы обычно носят не долговременный, как у стратегий, а более кратковременный, операционный характер. Их разрабатывают и организация в целом, и подразделения.

**Часто встречается ошибка**: разработанные подразделениями цели остаются на бумаге, а планы создаются без связи с ними, по-старому — для выполнения привычных функций. Чтобы этого избежать, всему менеджменту организации, начиная с ее высших руководителей, нужно проявить недюжинное упорство и **все оценки руководителей и сотрудников проводить только по совпадению конечных результатов с целями.**

# Планирование означает

определение целей, стоящих перед фармацевтической организацией; определение категории потребителей, чьи интересы будут удовлетворяться; виды услуг, ассортимента ЛС, ИМН; методы, с помощью которых планируется это сделать, а также финансовые и экономические параметры, которых необходимо достичь; определение средств, с помощью которых предполагается достигнуть сформулированные цели; развертывание средств во времени в виде конкретных действий, определенных по срокам и исполнителям.

# Нуждается ли такое планирование в применении психологических приемов?

Определение интересов потребителей, а также ассортимента товара и услуг, которые аптека им предложит, потребует глубокого изучения психологии клиентов, их действительных потребностей.

Не обойтись и без психологического анализа готовности собственных сотрудников к продвижению фармацевтической продукции на рынке, их способности к обслуживанию посетителей в соответствии с высокими международными стандартами.

**Если такой анализ не провести, то намеченные цели останутся лишь благими пожеланиями, так никогда и не став деловыми ориентирами.**

Менеджмент  
на ладони

Кратко  
и ясно

**ЭФФЕКТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**



# Функция «Организация»

## включает в себя:

1. построение структуры организации,
2. определение полномочий, зон ответственности подразделений и отдельных сотрудников
3. администрирование,
4. работу с персоналом.



# Необходимость применения психологического анализа

**и при осуществлении этой функции менеджмента тоже налицо:**

**когда господствовали представления об организации как о механизме, сотрудника подбирали под существующую в структуре должность по строго профессиональным качествам. Теперь же необходимо учитывать многое другое — масштаб его личности, психологические особенности, таланты и мотивы.**

**Порой под уникального талантливое сотрудника даже создается новая, ранее не существовавшая должность.**

# Структура фармацевтической организации

Структуру фармацевтической организации следует создавать, исходя не только из традиций, привычек или идей, заимствованных у других компаний.

**Основой структуры должны быть собственные цели и стратегии данной фармацевтической организации.**

Организационную структуру нужно формировать так, чтобы она максимально обеспечивала эффективную реализацию бизнес-функций.

**Целесообразно иметь утвержденные руководством полномочия, обязанности и зоны ответственности не только для руководителей, но и для каждой должности.**

**Такой документ не только дает сотруднику ощущение, что он полноправный участник принятия решений, но и вызывает самоуважение, повышает ответственность.**

**К подготовке и созданию такого документа нужно активно привлечь самого сотрудника, его руководителя и коллег.**

**Если ввести в организации полномасштабное управление по целям, т.е. **оценивать работу каждого сотрудника и подразделений по степени приближения к намеченным целям**, то сотрудники сами будут заинтересованы регулярно вносить конструктивные изменения в этот документ, чтобы устранить расплывчатость формулировок и «мертвые зоны» ответственности, мешающие адекватной оценке трудового вклада.**

Вам хорошо известно, что такое должность и функционально-должностная инструкция (**ФДИ**).

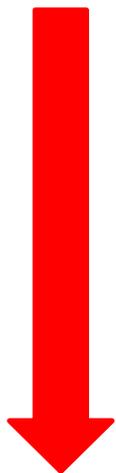
**Но для того чтобы ФДИ была не только на бумаге, но и инструментом управления, в ней должны быть сбалансированы ШЕСТЬ компонентов:**

**функции, обязанности, права, средства, ответственность и власть.**

**А именно:** рабочему месту нельзя приписывать функции, не обеспеченные средствами для их выполнения, равно как не должно быть средств, не связанных с той или иной функцией. Взаимно уравновешенными должны быть также обязанности и права. Права и власть могут быть реализованы только с помощью средств, имеющих в распоряжении работника. Обязанности не должны выходить за рамки предписанных функций. Таким образом, ответственность должна наступать только из-за того, что данное лицо бездействует, пренебрегая порученными функциями, либо действует ненадежно.

**При таком подходе в ежедневной практике в аптеке будет формироваться атмосфера с акцентом на самоменеджмент.**

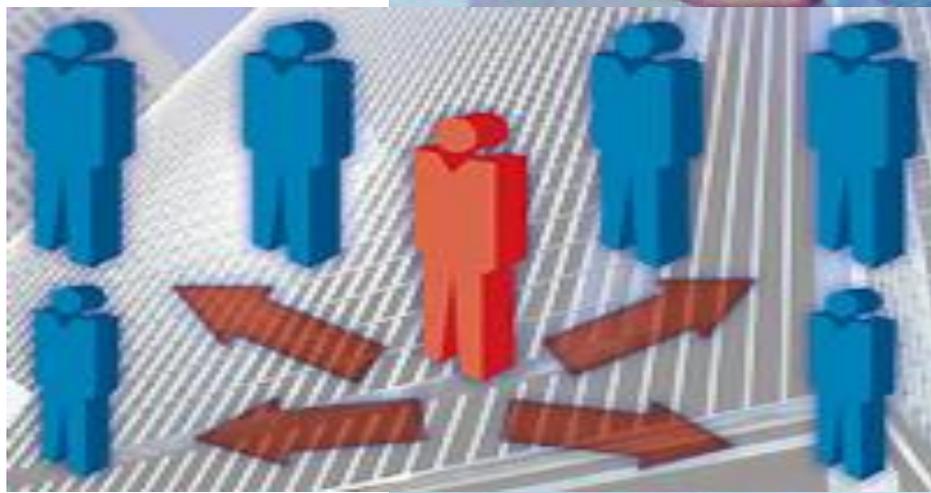
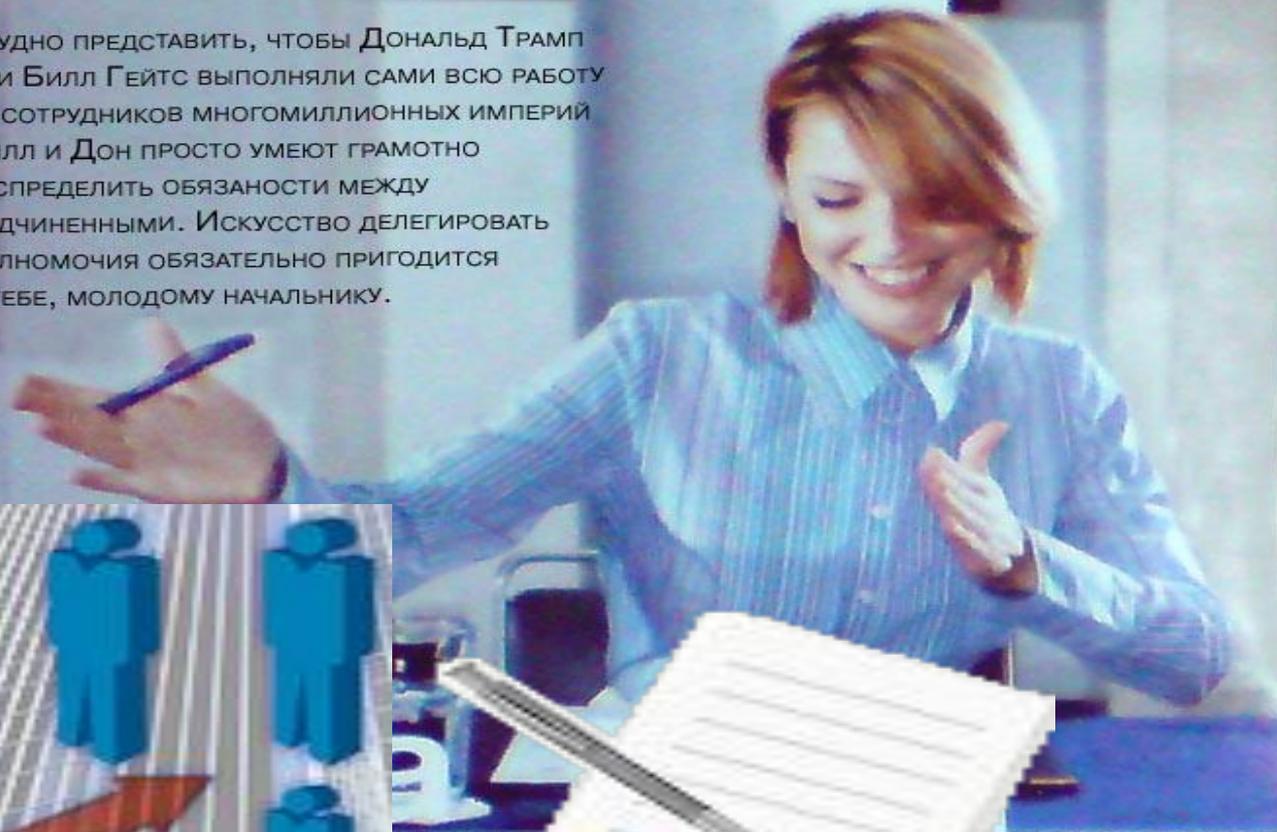
# Делегирование полномочий



ТВОЯКАРЬЕРА

COSMO-БОО

Трудно представить, чтобы Дональд Трамп или Билл Гейтс выполняли сами всю работу за сотрудников многомиллионных империй. Билл и Дон просто умеют грамотно распределить обязанности между подчиненными. Искусство делегировать полномочия обязательно пригодится и тебе, молодому начальнику.



# Делегирование полномочий

**психологически — один из самых сложных процессов.**

Недопустимо сводить делегирование полномочий только к формальному их распределению среди подчиненных, руководителей или сотрудников и закреплению их в соответствующих документах. Такое навязывание «лишних» дел никого не обрадует. Делегирование следует осуществлять в соответствии и со способностями, и с желаниями нижестоящего руководителя или сотрудника, и с планами развития его карьеры. Если с подчиненным регулярно проводятся беседы о его делах, проблемах, планах, то можно найти оптимальный объем делегируемых полномочий. Обязательно нужно предварительно согласовывать с ним делегируемые полномочия — их объем, сроки, способы реализации — и лишь после этого утверждать официальным приказом.

# Функция «Мотивация»

проявляется в том, что наилучший стимул, побуждающий сотрудников к эффективной работе, — **незамедлительная и справедливая реакция руководства на их действия.**



Если работника поощрили или наказали незаслуженно или чересчур поздно, или применили ко всем одинаковые меры без учета индивидуального вклада, то эффект подобного «стимула» обычно противоположен планируемому.

Не дает результата и одновременное и равное для всего коллектива повышение зарплаты.

**Единственным результативным стимулом, широко используемым в отечественной практике, является повышение сотрудников в должности.** Но эта мера может применяться далеко не ко всем и довольно редко.

Менеджеру необходимо создать такую систему стимулов, которая бы всесторонне охватывала круг интересов и сотрудников, и организации.

Нельзя сводить их только к материальным вознаграждениям: мировой опыт показывает быстро возрастающую значимость **морально-психологических стимулов**. Вместе с тем нельзя умалять действенность материальных стимулов, если, конечно, они используются психологически обоснованно.

# Материальное вознаграждение

Опыт многих западных и отечественных компаний свидетельствует о целесообразности разделения материальных выплат на постоянную (базовая ставка) и переменную часть. Переменная часть включает в себя: премии за эффективную работу подразделения, премию за эффективную работу данного сотрудника, премию за профессиональный рост, знание иностранных языков, компьютера, премию за инициативных проектов, премию за освоение новых направлений, премию за совместительство и т.д.



На первом этапе, почти не меняя существующую в организации систему оплаты труда, можно ежемесячно осуществлять индивидуальное начисление заработной платы, гибко изменять ее в пределах установленной в штатном расписании «вилки». Со временем можно также использовать и идею участия работника в прибылях и акционерном капитале и другие эффективные формы.

**Очень важно, чтобы переменная часть материального вознаграждения не являлась коммерческой тайной.** Тогда она будет не только материальным поощрением, но и сыграет роль морально-психологического фактора: весь коллектив должен видеть, что добросовестная работа, инициатива, стремление работника расширять свою профессиональную «нишу», желание и умение принести пользу организации активно поощряется руководством.

# Морально-психологические СТИМУЛЫ

1. положительная оценка работы сотрудника на собрании коллектива или совещании, проводимом руководством организации или подразделения;
2. благодарность в приказе по организации с занесением в трудовую книжку;
3. благожелательная оценка, похвала руководителей при личном общении с сотрудником в ходе формального собеседования или неформальной беседы;
4. учет психологических последствий методов материального стимулирования -

- очень эффективна идея коллективной экономической ответственности

Снижение или увеличение премии по результатам коллективной работы подразделения заставляет его сотрудников адекватно оценить вклад и воздействовать на тех работников, из-за которых произошло изменение премии. Так возникает эффект коллективного контроля;

## **5. использование отрицательных психологических стимулов;**

К таким стимулам относятся: замечание, выговор, лишение премии, снижение базовой ставки зарплаты, перевод на другую должность.

Учитывая малую результативность отрицательных стимулов, применять их желательно после того, как все прочие меры испробованы, но результатов не дали;

## 6. привлечение сотрудников к процессу реального управления организацией.

Этот подход относится к разряду самых тонких, сложных, но наиболее эффективных управленческих инструментов.

Работник должен быть вовлечен в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, организации и контроля работы организации. Тогда он почувствует свою причастность к работе компании в целом, ощутит собственную значимость и увидит свое действительное влияние на руководителей, на содержание принимаемых решений. Если этот подход применяется в единстве с остальными методами, в частности, с материальными стимулами, то создаются условия, побуждающие сотрудника сменить роль служащего на роль предпринимателя, что обеспечивает сближение или даже совпадение интересов организации и сотрудника.

# Функция «Координация»

- обеспечение совместной деятельности и согласованности усилий работников.

В современных условиях становится все более значимой и более сложной.

Главная проблема — различия между людьми, чью работу приходится координировать: различия в точках зрения, знании дела, опыте, темпераменте, мотивах.

Целесообразно использовать приемы изучения психологических портретов подчиненных, применять эффективные технологии коммуникаций.

# Функция «Контроль»

Современный, психологически грамотный подход к контролю заключается в выявлении проблем, в решении которых руководитель должен помочь подчиненному: советом, ресурсами, усилением коммуникаций с другими сотрудниками.

**Одна из задач контроля** — вносить уточнения в ранее принятые планы, приближать их к реальной жизни.

Психологически принять решение о корректировке планов бывает непросто: для этого надо признать, что они были несовершенны. Однако современно мыслящий руководитель делает это легко: для него интересы дела выше собственных амбиций, кроме того, он понимает **два важных обстоятельства**:

1. его будут оценивать по состоянию дел, от этого зависит дальнейшая карьера;
2. сегодняшняя жизнь так быстро меняется, что заранее «правильные» планы составить невозможно, их нужно регулярно корректировать.

Разрабатывать долговременные планы, долгосрочную стратегию бессмысленно, поскольку обстоятельства меняются быстрее, чем мы успеваем осуществить задуманное.

**Следовательно, стратегия современной аптеки — это не детально разработанная программа деятельности, а обобщенная концепция ее целей и средств, причем регулярно корректируемая в соответствии с изменениями внешней среды.**

# Кто же может создать стратегию современной фармацевтической организации?

В западном менеджменте давно нашли ответ на этот вопрос:  
**только весь коллектив в целом может создать стратегию организации, адекватную меняющейся реальности.**

Преимущества такого подхода заключаются не только в большей точности и реалистичности создаваемой стратегии. Если она разрабатывается руководителями и аналитиками, то может возникнуть почти неразрешимая проблема убеждения остальных сотрудников в ее ценности, в новые идеи людям трудно верить, если они их выдвигали не сами.

**Такие утверждения верны для всех элементов управленческого процесса — планирования, организации, координации, контроля.**

Все эти функции способен выполнить сам коллектив.  
**Сотрудничество, коллективное взаимодействие и творчество становятся основным рычагом управления организациями.**

# «КОМАНДА»

Стержневым понятием, «пронизывающим» весь процесс создания и функционирования гибких, приспособляющихся структур, является понятие «команда».

В это слово менеджмент вкладывает не привычный для нас смысл — **«группа профессионалов»**, а гораздо более глубокое содержание.

**Команда означает особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое.**

## Принцип построения команды :

каждый член команды хорошо знает конечную цель, стоящую перед командой. Еще лучше, если эту цель команда формулирует самостоятельно.