

Введение в фармацевтический менеджмент

Лекция для студентов 5
курса

Слова "менеджер" и "менеджмент" употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии. Но лишь во второй четверти XX в. они постепенно начинают приобретать определенное значение, в соответствии с которым

- Менеджер - человек, организующий конкретную работу, в рамках определенного числа сотрудников, которые подчиняются ему, руководствуясь современными методами.

Менеджер не автоматически является руководителем или входит в состав высшего руководства предприятия. Менеджеры работают на всех "эшелонах" управления. На западных предприятиях различают:

- top management — высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления);
- middle management — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- down management — низшие звенья управления (руководители подотделов и подразделений)



Классическое развитие менеджмента

На первом этапе развитие менеджмента происходило по трем направлениям:

- **Производственный менеджмент** — управление на уровне подразделения фирмы (школа научной организации труда — НОТ — Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, А. Гостев, Г. Форд).
- **Административное направление** — управление фирмой (А. Файоль — школа административного менеджмента).
- **Государственное управление** — управление государством (М. Вебер — школа бюрократического менеджмента).

Концепция научного

управления <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm>

Ее основоположником стал Ф. Тейлор, книгу которого “Принципы научного управления” считают началом признания менеджмента в качестве науки и самостоятельной области исследований.

- Ф. Тейлор (1856 – 1915 гг.) поставил перед собой задачу создать рациональное управление производством на предприятии. Тейлор использовал очень простые методы, а именно наблюдал за персоналом и фиксировал каждое движение человека, после чего посчитал количество реального времени, которое тратилось на реальную работу, и оказалось, что из 12 часов работы на самом деле трудились всего 8,5 – 9 часов.

- Проанализировав процессы труда, Тейлор разработал для каждой должности и профессии точную технологию трудовых операций: в итоге получилось, что интенсивность и производительность труда резко выросли, повысились доходы предприятия и увеличилась зарплата работников.
- Часто систему Тейлора называли “потогонной”.
- Он предлагал сократить рабочий день.
- В целях повышения эффективности организации труда он разделил труд на исполнительский и распорядительский.

Принципы

Тейлора

- Рациональное разделение труда: для руководителей — по функциям, для персонала — по трудовым операциям. Жесткая специализация труда.
- Оплата труда работников должна определяться только их личными трудовыми усилиями, важнее всего личная заинтересованность.
- Руководитель должен отдавать работникам очень точные распоряжения, где в письменной форме, в виде инструкций подробно изложены методы выполнения задания.
- Каждый работник индивидуально отвечает за результаты своего труда, и на него не должно оказываться групповое влияние работников коллектива.
- Менеджер полностью отвечает за предприятие, работники не имеют права оспаривать его действия.
- На предприятии должно производиться изучение и измерение процессов труда, рабочего времени.

Элементы повышения производительности труда

Следует выделить сформулированные Ф. Тейлором :

- определенное задание на основе тщательного анализа работы и определения наилучшей технологии;
- определенная норма времени, установленная расчетом;
- определенный метод работы, зафиксированный документально.

Концепция административного управления

- была направлена на разработку общих проблем и принципа управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязи, имеющей четкую иерархию.
- Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета воздействия внешней среды.
- Возникло понимание того, что фирмой нужно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать целей, для которых она создана. Эта концепция получила название классической школы управления.

Административный менеджмент

А. Файоля (1841 – 1925 гг.)

- Файоль утверждал: «Управлять -- это значит предвидеть, организовать, руководить, координировать и контролировать»
- А. Файоль — француз, работал в Европе, по профессии — инженер, возглавлял горнорудную компанию около 30 лет, спас ее от банкротства и довел до образцового состояния.
- А. Файоль — топ-менеджер, который разработал теорию администрирования, т. е. управления фирмой, изложив ее положения в книге “Общая и промышленная администрация”. При жизни его труды не замечали, но [после смерти на них обратили внимание.](http://www.1september.ru/article.php?id=1617:2011-02-25-16-34-46&catid=23:2010-08-11-13-00-39&Itemid=30)

Функции управления фирмой

А. Файоль первый подразделил управление фирмой на шесть основных функций:

- техническая — связана с управлением технологиями производства;
- коммерческая — отражает коммерческую деятельность фирмы, т. е. закупку, сбыт и обмен;
- финансовая — поиск и управление капиталом;
- бухгалтерская — учет ресурсов предприятия;
- страховая — обеспечение безопасности фирмы (охрана);
- административная — непосредственное управление фирмой.

Принципы теории Файоля

- корпоративная ответственность за дела фирмы;
- совмещение индивидуальных запросов работников с коллективными, подчиненность индивидуальных интересов общим;
- четкое разделение труда по функциям и операциям;
- вознаграждение определяется личным вкладом работника и деятельностью трудового коллектива;
- работники должны овладевать смежными профессиями;
- стабильность пребывания персонала в должности, кадры среднего и низового уровней менеджеров желательно набирать из числа людей со средним уровнем развития;
- централизация и иерархия управления, единоначалие.

Бюрократический менеджмент

- Макс Вебер (1864 – 1920 гг.) — родился в очень образованной и богатой семье. Юрист, профессор трех университетов Германии.
- Он занимался изучением капитализма и предпринимательства и пришел к выводу, что приоритетным является развитие государства, а на этой основе — общества и человека. При этом благосостояние нации зависит от индивидуальных познавательных способностей человека и от индивидуальных мотиваций.

<http://ounet.ru/blog/filosof/1163.html>

- Вебер считал, что разработал прагматическую модель развития и управления обществом, где полезное перевешивает определенные недостатки и несоответствия.
- По мнению Вебера, при управлении социально-экономическими системами нужно опираться на четкие правила и принципы, но помнить, что не может быть точных повторений ситуаций и управленческих действий.
- Конструкция управления (шире — государства) зависит от индивидуальной мотивации и познавательных способностей человека. Только зная мотивацию поведения людей, можно добиваться эффективного управления государством.

- Ядром философии ученого является представление жизни как “борьбы человека против человека”. Именно в этой вечной борьбе за выживание и проявляется возможность для развития и эффективной экономической деятельности.
- Черта западного менеджмента — это сочетание стремления к прибыли с рациональной дисциплиной и использованием науки, причем серьезное внимание уделяется созданию бюрократической организационной структуры.
- Вебер оставил в наследство четко разработанную, обоснованную теорию бюрократии, которая означает замену личного контроля над человеком на организованный контроль специализированных на управлении административных органов.

Управление с позиции человеческих отношений и науки о поведении людей

- **Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений**

определила менеджмент как “обеспечение выполнения работы с помощью других лиц”.

Исследования, проведенные психологом Маслоу, доказали, что мотивами поведения людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении.

Производительность труда рабочих оказалась способной к повышению не столько в связи с повышением зарплаты, сколько в результате роста удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе.

Концепция управления с позиции науки о поведении

- направлена на повышение эффективности, жизнедеятельности фирмы (организации) в результате лучшего использования человеческих ресурсов. С этой целью проводили исследования различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера руководства, власти, авторитета менеджера, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества труда.
- Представители поведенческих наук разрабатывали методы управления персоналом, которые позволяли использовать психологические и социальные особенности работников, кроме этого их интересовали проблемы развития партнерских человеческих отношений между руководителем и персоналом, вовлечение работников в управленческие процессы.
- Данные концепции являются следующим этапом после классического, первого этапа развития менеджмента и частично оспаривают его основные принципы.

Современные научные подходы в менеджменте



Процессный подход

- Теоретики процессного подхода рассматривают менеджмент фирмы как ряд функций, которые в обязательном порядке связаны между собой, т. е. менеджер фирмы обязан не просто выполнять одну – две основные функции в своей деятельности, а уметь работать в режиме комплекса различных функций.
- Причем эти функции он должен научиться координировать между собой.
- Все эти функции необходимо выполнять не вразнобой, а последовательно, объединяя в **замкнутый**



Управленческий цикл состоит из 7 функций

1. стратегический маркетинг — выработка стратегии действий коллектива или фирмы на основании изучения рыночной ситуации, прогнозирования, сегментации, анализа производства и конкурентоспособности;
2. планирование — это составление программы действий по выполнению стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды, разработки и оценки различных вариантов действий (планы стратегические, тактические, оперативные);
3. организация работ, мероприятий по выполнению разработанных планов;

4. контроль за результатами — обеспечение выполнения мероприятий;
5. мотивация — система действий, побуждающая персонал к эффективной работе;
6. анализ (регулирование) работ, их корректировка — изучение факторов внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на весь процесс деятельности, принятие мер;
7. центральная функция — это координация, увязка всех функций между собой.

Это основные функции, к которым добавляются конкретные функции. Такова логика процессного подхода. Он предлагается для использования не только высшим менеджерам, но и средним звеньям управления, руководителям низших уровней. Менеджеров воспитывают работать четко по этому управленческому циклу, что является сложным.

КЛИЕНТ
ВСЕГДА
№1



Маркетинговый ПОДХОД

- Идеология маркетингового подхода — это сочетание логического и парадоксального мышления, предугадывание нужд потребителей и формирование их потребностей. Обязательным является учет таких принципов создания продукции, как безопасность для потребителя и окружающей среды, экологическая чистота, эстетическая привлекательность.
- Маркетинговый подход ориентирует персонал фирмы на индивидуальную работу с клиентами. Сотрудники предприятия, по возможности, должны сами заниматься mini-маркетинговыми исследованиями, т. е. изучать характерные черты потребителей, их привычки, знать рыночную конъюнктуру, особенности деятельности конкурентов и предлагать руководству фирмы конкретные планы по производству и торговой деятельности.

Принципы маркетингового подхода

- увеличение потребительской ценности, потребительских характеристик товара (услуг) при сохранении неизменной цены, издержек производства продукции;
- выпуск продукции только мелкими сериями;
- разнообразие ассортимента и услуг;
- концентрация усилий на создании новых сегментов рынка;
- внесение постоянных изменений в продукцию, технологии;
- создание атмосферы внутрифирменного соревнования, состязательности сотрудников, подразделений фирмы на основе сотрудничества между ними;
- отказ от чистой конкуренции и создание стратегических альянсов предприятий по изучению рынка, сбыту товара, проведению рекламных компаний и пиаровских акций, взаимопомощь в решении финансовых проблем.

Системный подход

- Это один из самых сложных подходов, при котором объект, работа, является совокупностью взаимосвязанных компонентов, имеющих собственные ресурсы, цели, связи с внешней средой. При системном подходе фирму рассматривают как единое целое, которое состоит из ряда взаимосвязанных компонентов.
- Именно сама фирма порождает данные компоненты, а не они ее,
- **т. е. вся деятельность организации, персонала зависит именно от самой фирмы, ее ядра, ее высшего управленческого звена, а все остальное вторично.**



Эффект синергии «1+1=3»

- Главный принцип заключается в умении организовать взаимодействие компонентов так, чтобы это взаимодействие приносило дополнительный эффект, прибыль. Это эффект синергии, когда $1+1$ равняется трем.
- Следующее условие системного подхода — это взаимоувязка и взаимодействие организации (внутренней среды) и внешней среды.
- Менеджер действует в соответствии с утверждением, что внешняя сфера определяет деятельность фирмы. Без взаимодействия с внешней средой фирма (открытая система) работать не сможет. Следовательно, менеджер должен прежде всего уметь прогнозировать возможные ситуации во внешней среде, быть готовым к ним и, наконец, менеджер должен быть толерантным по отношению к внешней среде (коммуникабельным)

- При системном подходе сначала определяют параметры (нормативы) товара на выходе, т. е. готового товара (вид товара, качественные характеристики, затраты, клиенты, цена, объем, срок поставки);
- только после этого определяют параметры входа (информация и ресурсы). Нормативно потребитель в информации и ресурсах определяется после изучения внешней и внутренней среды. Обратная связь — это взаимодействие потребителей и поставщиков ресурсов и информации, учет изменений.
- Главным направлением действий менеджера при системном подходе в случае неэффективной деятельности предприятия будет изучение “входа” в систему производства, т. е. сначала анализируют отношения с внешней средой и качество поступающих ресурсов и информации. Только затем анализируют работу самой организации (внутренней среды). Итак, качество процесса производства зависит от взаимодействия с внешней средой.

Предпринимательский подход

- Появился с середины 80-х гг. Классический менеджмент перестал давать результат, замедлились темпы экономического развития, не развивалась инициатива персонала. Так возник предпринимательский подход.

Это форма управления фирмой, ориентированная на:

- выработку новых конкурентоспособных идей, стимулирование данного процесса;
- оперативное внедрение в практику работы фирмы наиболее плодотворных идей;
- организацию системы мероприятий по максимально быстрому и эффективному сбыту новой продукции, развитию и применению новых технологий.

- Это должно осуществляться в масштабах административного управления всей фирмой. Кроме того, меняется роль менеджера: он не просто контролер и бессловесный исполнитель распоряжений высшего руководства, а человек, который обязан гибко организовать труд, чтобы это было эффективно для развития инициативы персонала и помогало людям самореализовываться.
- Персонал должен получать значительную самостоятельность, право на участие в разработке производственных решений, менеджеры должны консультироваться с работниками, создавать единую команду, где деятельность построена на принципах партнерства и сотрудничества.
- **Ситуационное управление** — практика принятия управленческих решений не в установленные периоды (по плану), а по мере обнаружения потенциальных проблем сбыта, технологических проблем; кризисная ситуация заранее прогнозируется, моделируется с целью отработки возможных управленческих решений по ликвидации проблемы.

Методы управления

- Методы управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения цели. Методы представляют собой систему правил, приемов и подходов менеджмента. При их выборе обязательно учитывают систему принципов управления в организации.

Методы делятся

- организационно-распорядительские (административные),
- социально-психологические
- экономические

Организационно-распорядительские методы управления

- организационные, создающие необходимые условия деятельности фирмы (к ним относятся: формирование управленческих структур, нормирование труда, регламентация деятельности, инструктаж и расстановка персонала, определение прав и обязанностей, эти методы создают скелет, конструкцию предприятия);
- административные методы — распорядительные методы, обеспечивающие четкость, порядок и дисциплинированность работы в организации.

- Эти методы основаны на власти менеджера, на принуждении работников. Однако их нельзя отождествлять с жестким волевым администрированием.
- Данные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, систему контроля и административные средства поддержания трудовой дисциплины.

Три формы проявления административных подходов

- Обязательное предписание (приказ, запрет) — эти методы принуждают человека к обязательному выполнению распоряжений руководителя, нарушать их нельзя;
 - Согласительные методы (консультация, переговоры) позволяют добиваться компромиссов, учитывать пожелания, мнения работников;
 - Рекомендации (совет, предложение, разъяснение) — формируют дружескую атмосферу, партнерские отношения.
-
- Административные методы часто носят директивный характер, т. е. обязательный для исполнения, даже если это неприемлемо для подчиненного. Лучше, если директивных методов будет меньше. Административные методы становятся эффективными, если носят не устный, а письменный характер.

Социально-психологические методы управления

- представляет собой совокупность специфических способов воздействия на поведение работников, социальные процессы, протекающие в коллективе.
- Говоря по-другому, это умение взаимодействовать, общаться с людьми.
- Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, они воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного указания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.
- Главная задача этих методов — убедить работника в чем-либо.
- К методам социально-психологического воздействия относятся: авторитет руководителя, личный пример, убеждение, поощрение, порицание.

- **Метод убеждения** — воздействие словом и делом, путем разъяснения задания. Убеждение будет успешным, если руководитель ведет себя искренне, умеет общаться, разбирается в психологии подчиненных, подчеркивает значимость сотрудника, выделяет его лучшие качества, а о худших молчит, проявляет заботу о нем. В человеке нужно выделять и использовать достоинства, не заострять внимание на недостатках, т. к. они есть у всех.
- **Метод поощрения** имеет широкий диапазон — от материального вознаграждения до похвалы, улыбки, взгляда. Поощрение должно быть гласным, своевременным.
- **Метод порицания** — реакция на нежелательное поведение — помогает воспитать чувство ответственности, крепкую волю, сильный характер. Порицание бывает в разных формах: неодобрительный отзыв о работе; резкая критика; жесткий, ледяной тон; ругань; жесты, взгляд, паузы в речи. Порицание эффективно, если выносится за конкретный проступок, действие; если учитываются индивидуальные особенности человека; и если оно носит адресный характер, т. е. распространяется на конкретного человека, а не на общую группу. Наконец, не стоит порицать работника, находясь в состоянии раздражения.

Экономические методы управления

это методы можно разделить на две группы:

- методы управления предприятием — они выступают в таких формах, как: планирование, анализ, ценообразование, финансирование деятельности фирмы;
- методы управления персоналом: хозрасчет, заработная плата, система премий, система бонусов.

Законы и принципы

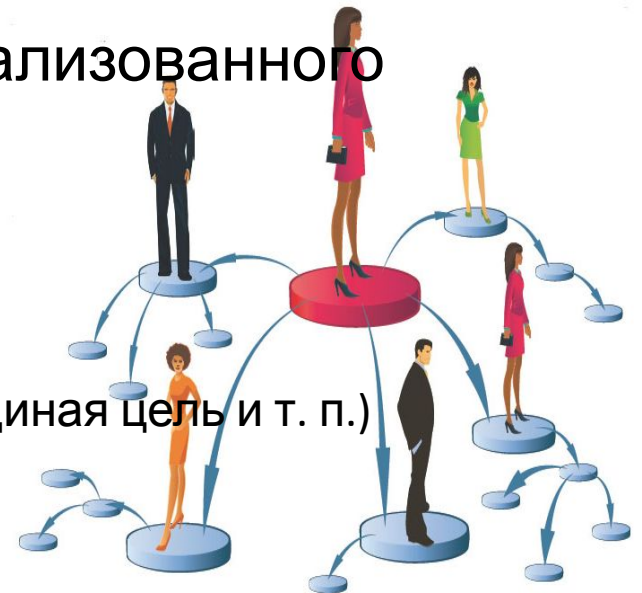
менеджмента

- **Закон специализации управления** — означает, что данный вид деятельности может осуществляться специально подготовленными людьми.
- **Закон интеграции управления** — т. е. объединение всех структур, процессов, отделов и всех уровней управления (или объединение всех факторов деятельности предприятия: целей, требований рынка, задач, структур и т. п.).
- **Закон экономии времени** — сводится к любой экономии, а отсюда следует повышение эффективности управления, достижение поставленной цели (например, “скорость и реакция менеджера на изменение потребностей рынка”).

Принципы менеджмента

Анри Файея

- Разделение труда (поочерёдное разделение процесса результативнее)
- Полномочия и ответственность (там, где выдаются права, возникает ответственность)
- Дисциплина (подчинение и уважение взаимных правил).
- Вознаграждение.
- Централизация (т. е. процесс централизованного управления). Проблема пропорции
- Иерархия управления
- Единоначалье
- Единство направления (единый план, единая цель и т. п.)
- Коллегиальность

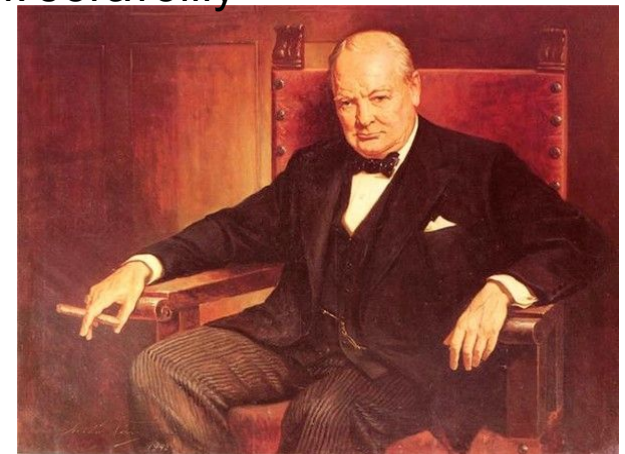


Ведущие принципы

- Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации
- Принцип единоначалья (т. е. у работника только один начальник)
- Коллегиальность (т. е. все решения принимаются коллективом, но утверждает начальник)
- Демократизация (т. е. в процессе управления могут принимать



- Если вы можете:
 - - начать свой день без кофеина
 - - быть жизнерадостным и не обращать внимание на боли и недомогания
 - - удержаться от жалоб и не утомлять людей своими проблемами
 - - есть одну и ту же пищу каждый день и быть благодарными за это
 - - понять любимого человека, когда у него не хватает на Вас времени
 - - пропустить мимо ушей обвинения со стороны любимого человека, когда все идёт не так не по Вашей вине
 - - спокойно воспринимать критику
 - - относиться к своему бедному другу так же, как и к богатому
 - - обойтись без лжи и обмана
 - - бороться со стрессом без лекарств
 - - расслабиться без выпивки
 - - заснуть без таблеток
 - - искренне сказать, что у Вас нет предубеждений против цвета кожи, религиозных убеждений или политики
- Значит Вы достигли уровня развития своей собаки.



Сэр Уинстон
Черчилль