

Раздел: Теория и практика фармацевтического менеджмента

Методология управления социально-психологическими процессами в аптечном коллективе. Методы, приемы, стили управления трудовым коллективом.

I. Структурное разделение труда в фармацевтических организациях

Структурное разделение труда менеджеров фармацевтической организации предусматривает функциональную специализацию, а также разграничение прав, полномочий и сфер ответственности.

В фармацевтической организации постоянно реализуется горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда — разделение всей работы по профессиональному признаку (например, в аптечной организации это прием рецептов, отпуск лекарств, контроль качества, определение спроса, формирование товарных запасов, учет товарно-материальных ценностей, анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности, составление планов и др.).

Вертикальное разделение труда отделяет взаимодействие между управлением и исполнением. ***Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:***

- общее руководство (выработка и реализация миссии, цели, стратегии развития);
- технологическое руководство (разработка, рационализация, внедрение прогрессивных технологий);
- экономическое руководство (стратегическое и оперативное планирование, финансово-экономический анализ, стимулирование труда);
- оперативное управление (составление оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, инструктирование, организация систематического эффективного контроля за деятельностью и ее результатами);
- управление персоналом (подбор, расстановка и развитие персонала, обеспечение трудовой, исполнительской дисциплины).

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления: низового, среднего и высшего (**табл. 1, рис.1**).

Руководители низового звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового уровня. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено менеджмента значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. Произошло разделение данной группы на высший и низший уровни среднего звена. Характер работы менеджеров среднего звена зависит от организации. Но, в основном, они являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев.

Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения после трансформации их в технологически удобной форме в виде спецификации конкретных заданий низовым линейным руководителям. Большая часть обобщения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звена. Устное обобщение занимает большую часть рабочего времени руководителей среднего звена (до 89%).

Менеджеры низового и среднего уровня совместно координируют работу по деятельности подразделений и мотивации работников.

Руководители высшего звена. Это самая малочисленная группа в организации. Даже в самой крупной фирме руководителей высшего звена всего несколько человек. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации. Сильные

руководители накладывают отпечаток на весь облик компании, создают атмосферу. Такие руководители ценятся очень высоко, и их труд хорошо оплачивается.

Но человек на такой должности, как правило, очень одинок. У большинства таких руководителей изматывающая работа в большом объёме, выполняемая в напряжённом темпе. Такой руководитель не может уйти из своей среды ни физически, ни в мыслях. Основной причиной этого является отсутствие чёткого завершения работы, поскольку организация продолжает действовать, а внешняя среда постоянно меняется. Кроме того, всегда существует риск неудачи. Продолжительность рабочей недели может быть 60-80 часов.

Независимо от уровня управления в работе каждого менеджера можно выделить 5 базовых операций:

- 1) устанавливает цели, определяет конкретные задачи и средства их решения;
- 2) принимает решения, подбирает людей для их выполнения;
- 3) поддерживает коммуникацию и мотивацию, формирует трудовой коллектив, с помощью специфических приемов создает и поддерживает в нем благоприятный социально-психологический климат;
- 4) анализирует, оценивает результаты деятельности каждого работника и организации в целом;
- 5) способствует профессиональному росту людей, включая себя самого.

Менеджер каждого уровня должен своевременно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, обеспечивать согласованную работу по вертикали и горизонтали, соблюдать правила этики бизнеса, обеспечивать высокое качество работы.

Навыки менеджера

Работа менеджера требует от него обладания широким кругом навыков и умений. ***Все навыки и умения можно объединить в три категории:*** концептуальные, человеческие и технические (рис.2).

Концептуальные навыки – это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое. И в то же время чётко выделять взаимосвязи её частей. К таким навыкам относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Менеджер должен представлять себе как роль каждого отдела в организации, положение её в отрасли, так и её роль в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это предполагает способности к стратегическому мышлению. Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам организации, но особое значение они имеют для руководителей высшего звена, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие её факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий.

По мере продвижения менеджера на верхние уровни иерархии он должен уделять всё больше внимания своим концептуальным навыкам, т.к. основные функции высшего менеджмента – принятие решений, распределение ресурсов и проведение изменений.

Под ***человеческими навыками*** понимают способности менеджера к работе с людьми и посредством людей. Менеджер должен также уметь эффективно взаимодействовать в качестве члена команды. Это проявляется в отношении к сотрудникам (их мотивации, содействии и координации их деятельности, манере общения и разрешении конфликтов).

Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчинённых к самовыражению, стимулирует их вовлечение в деятельность организации.

Хороший менеджер всегда внимателен к людям.

Эффективный менеджер – это капитан команды, её тренер и воспитатель, а также помощник своих подчинённых.

Технические навыки – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач. Владение менеджером техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно

применять инструментальные и иные средства для решения проблем в определённой области. Особенно важны технические навыки на низших организационных уровнях. Многие работники получают свою первую управленческую должность благодаря техническим навыкам. По мере продвижения по ступеням иерархии потребность в них уменьшается, а значение человеческих и концептуальных навыков возрастает.

Основное отличие менеджера от исполнителя:

- исполнитель самостоятельно выполняет работу в рамках своей компетенции;
- менеджер обеспечивает самостоятельное выполнение работы исполнителями, побуждая их к достижению поставленных целей.

II. Требования к руководителям организаций

Исследования Г. Минцберга и других учёных показывают общую черту управленческой работы – роли руководителя.

Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Г. Минцберг выделяет 10 ролей, которые по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трёх крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений (табл.2). Роли не могут быть независимы одна от другой:

- **межличностные роли** вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Они могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что даёт ему возможность и одновременно заставляет его играть
- **информационные роли**, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть
- **роли, связанные с принятием решений**: распределять ресурсы, улаживать конфликты, вести переговоры от имени организации.

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объём и содержание деятельности менеджера независимо от характера конкретной организации. Эти роли присущи менеджерам всех уровней, но мера их проявления зависит от конкретных условий.

Руководителем организации является лицо, которое в силу закона или учредительных документов осуществляет управление этой организацией. Установки руководителя и содержание функций руководителя – **приложение 1 к лекции**.

Менеджер и предприниматель

От менеджера следует отличать термин «предприниматель», который был введён французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII века. С тех пор это слово означает человека, который берёт на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу.

Предпринимательство не ограничивается бизнесом (отличие менеджера от предпринимателя).

Поскольку все предприниматели активно участвуют в формировании целей организации и управляют этой организацией в начале деятельности, то их можно назвать менеджерами. Некоторые предприниматели оказываются весьма успешными управленцами не только на начальном этапе организации, но и в течение долгого периода её работы.

Но часто такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. всё то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, не обязательно

свидетельствует о возможности того же самого человека эффективно управлять организацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции. Организация, которую создал предприниматель, может в итоге даже распасться. Большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи.

В то же время в условиях неустойчивой среды руководитель организации должен думать и действовать как предприниматель. Предприимчивый менеджер активно ищет возможности, намеренно рискует, добиваясь изменений и совершенствования.

III. Характеристика современных стилей руководства

Преобладающая линия поведения руководителя находит свое отражение в различных стилях руководства.

Стиль руководства — это сочетание методов выработки и реализации управленческих решений. Стиль вырабатывается под влиянием природных качеств человека, опыта практической работы, обучения, самовоспитания. Некоторые черты стиля управления неотделимы от характера, другие приобретаются в ходе трудовой деятельности.

Стиль руководства определяет систему работы руководителя, организацию его личного труда и взаимоотношения с подчиненными, он имеет как субъективную, так и объективную основу. Существуют три основных подхода к определению стилей руководства:

- с позиции личных качеств;
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

На основе первого подхода выделяют так называемые одномерные стили руководства, на основе второго и третьего — многомерные.

В зависимости от личных качеств руководителей рассматривают следующие стили:

- авторитарный (административно-директивный, автократический, интересы производства ставятся выше интересов персонала);
- демократический (коллегиальный, идеальный);
- либеральный (минимальный учёт интересов производства);
- компромиссный;
- стиль дезорганизации (фактического устранения от руководства)

Эти стили руководства различаются главным образом по порядку распределения обязанностей и делегирования полномочий, методам подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений. В **табл. 4** представлена сравнительная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства с позиции личных качеств.

В коллективе, управляемом в демократическом стиле, показатели и организация деятельности стабильны независимо от того, на службе, в командировке, в отпуске ли руководитель. Отсутствие руководителя-автократа приводит к существенному ухудшению результатов работы коллектива, которая вновь начинает активизироваться с его возвращением. В коллективе, возглавляемом либералом, активность выше в его отсутствие, нежели когда он находится в коллективе.

На практике нет такого руководителя, который идеально соответствовал бы тому или иному типу руководства, такое деление относительно. Поэтому под стилем руководства понимают преобладающие черты в характере служебного поведения руководителя. Стиль может меняться по мере изменения определяющих его условий.

На основе поведенческого подхода различают стили руководства по степени внимания руководителя к подчиненным и решаемым производственным задачам.

Р. Блейком и Мутоном построена «решетка менеджмента» (**схема 1**), включающая 5 основных стилей руководства, определяемых двумя критериями, ранжируемыми по шкалам от 1 до 9:

- внимание к человеку — по вертикали;
- внимание к производству — по горизонтали.

Р. Блейк и Мутон описывают следующие **5 позиций «решетки менеджмента»**:

1.1 — «страх перед бедностью». Стиль делегирования (дезорганизирующий подход). Со стороны руководителя требуется лишь минимум усилий, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения;

1.9 — «дом отдыха». Либеральный стиль. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, создает дружественную атмосферу, но мало заботится об эффективности выполнения заданий;

9.1 — «авторитет — подчинение». Авторитарный стиль. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных;

5.5 — «организация». Компромиссный подход. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс в требованиях высокой производительности труда и хорошем моральном настроении коллектива. Средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда;

9.9 — «команда». Демократический стиль. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и производительности труда руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Р. Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным, оптимальным стилем является поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе большую заботу о людях и не меньшую — о производительности труда.

Профессиональная подготовка и сознательное отношение к цели позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

Ситуационный подход к эффективному руководству основан на учете трех факторов, влияющих на поведение руководителя:

- отношения между руководителем и членами коллектива;
- структура задачи (ее новизна, четкость формулирования и структуризация);
- должностные полномочия.

Фидлером была построена ситуационная модель, доказывающая, что обстоятельства (ситуации) определяют выбор стиля руководства. В ситуациях, когда названные три фактора имеют наибольшие или наименьшие величины, эффективным будет стиль руководства, ориентированный на задачу, т.е. ближе к авторитарному.

В умеренно благоприятных для руководителя ситуациях предпочтительнее стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения (демократический).

Таким образом, руководитель-лидер должен работать и реализовывать различные способы руководства в зависимости от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход к лидерству выявляет несколько способов повышения эффективности руководства: перестроение групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя; перепроектирование задачи; модификация должностных полномочий.

Применение стиля обусловлено действием 3 основных факторов: ситуации, личных особенностей руководителя и специфики коллектива.

Теория особенностей базируется на условии, что все удачливые руководители обладают исключительными личными качествами, которые и позволяют им добиваться

успехов.

Теория ситуации рассматривает управленческие способности человека в связи со сложившимися условиями.

В неординарной ситуации человек способен проявить скрытые лидерские качества. Руководство может быть определено как желание человека доминировать в той области, где он чувствует себя наиболее уверенно.

Наиболее предпочтительным с этой точки зрения является ситуационный подход к руководству, основанный на том, что в каждом конкретном случае успешное руководство имеет свои нюансы и требует особого взаимодействия руководителей и подчиненных. Эта взаимосвязь строится на равенстве:

$$УР = \Phi(РПС),$$

где УР — успешное руководство; Φ — функция; Р — руководитель; П — подчиненные; С — ситуация.

Управление коллективом станет успешным, если руководитель, подчиненный и ситуация будут соответствовать друг другу. Стиль руководства эффективен лишь в том случае, если он соответствует уровню зрелости подчиненных.

П. Херси и К. Бланиар разработали ситуационную теорию лидера, которую они называли «теорией жизненного цикла». Согласно данной теории, самые эффективные стили руководства зависят от «зрелости» исполнителей. В зависимости от выполняемой задачи отдельные исполнители и группы проявляют различный уровень «зрелости». «Зрелость» характеризуется как способность подчиненных самостоятельно выполнять свою работу, принять на себя дополнительную ответственность, работать с желанием успеха и достижения цели организации. Чем больше у подчиненных этих качеств, чем выше образование и опыт, тем более зрелыми они считаются.

Соответственно руководитель должен менять свое поведение в зависимости от зрелости исполнителей.

Различают четыре стиля руководства, соответствующих конкретному уровню зрелости исполнителей (**табл. 5**).

Т.о., поведение любого человека в обществе и на работе является следствием сложности сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Руководитель влияет на поведение подчиненных посредством лидерства. Современный руководитель должен научиться применять любой стиль руководства, адекватный стоящим перед фармацевтической организацией целям, особенностям коллектива, квалификации сотрудников, их ответственности и т.д.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование миссии, целей организации, разработка стратегии и планов, взаимодействие организации с внешней средой, координация работы нижестоящих руководителей
Средний	Заведующие подразделениями (отделами), заместители заведующих подразделениями (отделами) и т.п.	Координация работы и руководство отдельными подразделениями, координация работы нижестоящих руководителей
Низовой (нижний)	Руководители мелкорозничной сети (аптечных пунктов, киосков, магазинов); старшие смены, старшие кассиры и т.п.	Непосредственное руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием ресурсов

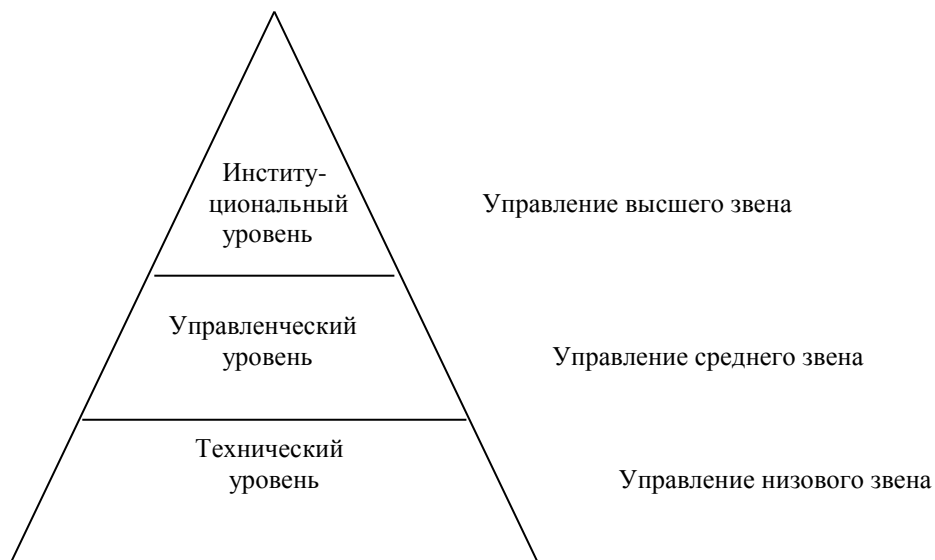


Рис. 1 Уровни управления

Уровень управления

Высшие менеджеры			
Менеджеры среднего звена	Концептуальные навыки	Человеческие навыки	Технические навыки
Менеджеры низшего звена			
Неруководящие работники (персонал)			

Рис. 2 Взаимосвязь концептуальных, человеческих и технических навыков управления и уровней менеджмента

Таблица 2. Десять ролей менеджеров

Категория	Роль	Виды деятельности
Межличностные роли	<i>Глава</i>	Проведение церемониальных и символических мероприятий; встречи гостей, подписание юридических документов
	<i>Лидер</i>	Руководство и мотивация подчинённых; обучение, консультации и коммуникации с работниками
	<i>Связующее звено</i>	Поддержание информационных связей внутри организации и за её пределами; почта, телефонные разговоры, встречи
Информационные роли	<i>Наблюдатель</i>	Поиск и получение информации; просмотр периодической печати и отчётов, личные контакты
	<i>Проводник</i>	Передача информации другим членам организации; рассылка напоминаний и отчётов, телефонные звонки
	<i>Оратор</i>	Информирование внешних субъектов; речи, отчёты, записки
Роли, связанные с принятием решений	<i>Предприниматель</i>	Инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников
	<i>«Пожарный»</i>	Урегулирование споров и иных проблем; разрешение конфликтов между подчинёнными; адаптация к кризисам во внешней среде
	<i>Распределитель ресурсов</i>	Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	<i>Участник переговоров</i>	Участие в переговорах от имени организации и в интересах организации

Приложение 1

Установки руководителя можно сгруппировать следующим образом:

- в отношении подчинённых: утверждение авторитета, доверие; доступность и открытость, предупредительность;
- на участие: предоставление подчинённым самостоятельности и творческой изобретательности, поощрение участия работников в разработке конструктивных предложений, рационализация работы;
- на оценку: оценка работников на основе объективных и измеримых критериев выполнения работы; использование ошибок подчинённых не в качестве предлога для наказания, а как возможность совершенствования их знаний и навыков;
- на связующее звено: является эффективным связующим звеном с высшим руководством и другими подразделениями, пользуется у них авторитетом;
- на личные качества: умение предвидеть, управлять своими эмоциями, выслушивать, убеждать, организовывать свою работу и работу других, ценить время, поддерживать инициативу, доводить начатое дело до конца, разумно рисковать, показать личный пример и другие положительные качества.

Функции руководителя носят разносторонний характер, они определяют направления его деятельности (табл. 3).

Таблица 3. Содержание функций руководителя

Наименование функции	Содержание деятельности
<i>Стратегическая</i>	Постановка целей, выработка стратегии, составление планов
<i>Административная</i>	Организация исполнительства, текущая координация, контроль, управление кадрами, стимулирование
<i>Экспертно-инновационная</i>	Разработка новых форм работы, ознакомление с новациями, перестройка организации, консультирование
<i>Коммуникационная</i>	Приём посетителей, ответы на письма и звонки, ведение переговоров
<i>Социальная</i>	Создание благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, помощь подчинённым
<i>Лидерская</i>	Воодушевление коллектива на осуществление преобразований

Авторитет руководителя обусловлен как объективными (должностным положением), так и субъективными факторами (завоеванной репутацией), дополняющими друг друга. Обязательным условием авторитета являются деловая компетентность, умение работать с людьми, образцовое выполнение функций и прямых обязанностей, положительные личные качества, вызывающие уважение членов коллектива. Если эти условия выполняются лишь частично, то руководитель пользуется авторитетом в той области, в которой соответствующие требования реализуются. В результате в коллективе наряду с руководителем — формальным лидером — выделяются из числа наиболее подготовленных и инициативных членов коллектива неформальные лидеры. В таких случаях эффективность руководства во многом зависит от умения их сотрудничеству.

Схема 1. «Решётка менеджмента»

**Внимание
к человеку**

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **Внимание
к производству**

Таблица 4. Сравнительная характеристика стилей руководства с позиции личных качеств

Параметры сравнения	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
<i>Приёмы принятия решений</i>	Единолично решает все вопросы	Перед принятием решений советуется с подчинёнными	Ждёт указаний от руководства или решения совещания
<i>Способ доведения решения до исполнителя</i>	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
<i>Распределение ответственности</i>	Берёт на себя или перекладывает на подчинённых	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
<i>Отношение к инициативе</i>	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдаёт инициативу в руки подчинённым
<i>Отношение к подбору кадров</i>	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых грамотных работников	Подбором кадров не занимается
<i>Отношение к недостаткам собственных знаний</i>	Всё знает, всё умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчинённых
<i>Стиль общения</i>	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается только по инициативе подчинённых
<i>Характер отношений с подчинёнными</i>	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
<i>Отношение к дисциплине</i>	Приверженец жёсткой формальной дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Требует формальной дисциплины
<i>Отношение к моральному воздействию на подчинённых</i>	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных и только по праздникам	Постоянно использует различные виды стимулов	Использует уговор

Таблица 5. Характеристика стилей руководства в зависимости от зрелости «исполнителей»

Стиль руководителя	Характеристика	«Зрелость» исполнителей	
		уровень	характеристика
Стиль 1	Высокая степень ориентированности на задачу и малая на человеческие отношения (инструкции, руководство, строгий контроль)	<i>Низкий</i>	Подчинённые не хотят или не способны решать задачи
Стиль 2	Высокая степень ориентированности на задачу и человеческие отношения (конкретные инструкции, что и как делать, поддержка желания и энтузиазма подчинённых)	<i>Средний</i>	Хотят принять ответственность, но не могут из-за низкого уровня зрелости
Стиль 3	Высокая степень ориентированности на человеческие отношения и малая на задачу (привлекать к принятию решений, оказывать помощь, повышать мотивацию)	<i>Умеренно высокий</i>	Знают, что и как выполнять, но не хотят отвечать за выполненные задания
Стиль 4	Стиль делегирования – низкая степень ориентированности на отношения и задачу (руководитель позволяет подчинённым действовать самим, остаётся только контроль результата)	<i>Высокий</i>	Могут и хотят нести ответственность, знают, что и как делать, сознают высокую степень своей причастности к задаче