

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
ЗАПОРОЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ ФАРМАЦИИ, МЕДИЦИНСКОГО И
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРАВОВЕДЕНИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

модуль 1

**«МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-
КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК
ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для самостоятельной работы студентов фармацевтического факультета
специальности
«ТЕХНОЛОГИЯ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ»

Запорожье 2015

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

M50

Авторы:

Ткаченко Н.А., Демченко В.А., Червоненко Н.М., Заричная Т.П.

Под редакцией д.фарм.н., профессора Кныша Е.Г.

Рецензенты:

д.фарм.н., профессор Доля В.С.,

д.фарм.н., доцент Каплаушенко А.Г.

M50 Менеджмент и маркетинг в фармации и парфюмерно-косметической отрасли. Модуль 1. Менеджмент в фармации и парфюмерно-косметической отрасли: учебно-методическое пособие для самостоятельной работы студентов фармацевтического факультета специальности «технология парфюмерно-косметических средств» / Н.А. Ткаченко., В.А. Демченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Заричная - Запорожье: ЗГМУ, 2015. – 106 с.

Пособие содержит комплекс учебно-методического обеспечения по самостоятельному изучению модуля 1 «Менеджмент в фармации и парфюмерно-косметической отрасли» дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» (методические указания для изучения тем дисциплины, дискуссионные вопросы, вопросы для самоконтроля, задачи и задания для практической работы, перечень рекомендованной литературы, краткий информационный материал и примеры тестовых заданий для самоконтроля).

Для студентов фармацевтического факультета дневной формы обучения специальности 7.12020104 «Технология парфюмерно-косметических средств» направления 1202 «Фармация»

Учебно-методическое пособие рассмотрено и утверждено:

на методическом заседании кафедры управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического правоведения ЗГМУ
(протокол №14 от «14» апреля 2015.),

на цикловой методической комиссии по фармацевтическим дисциплинам ЗГМУ (протокол №8 от «22» апреля 2015г.).

на Центральном методическом Совете ЗГМУ (протокол №6 от «20» мая 2015г.)

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

© Ткаченко Н.А., Демченко В.А.,
Червоненко Н.М., Заричная Т.П., 2015

© Запорожский государственный
медицинский университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ПЛАН САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МОДУЛЯ 1.....	6
ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	7
ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА.....	14
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА.....	20
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ	26
СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ	40
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ	46
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА.....	52
ЭТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.....	59
ГРУППЫ (КОЛЛЕКТИВЫ) РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	68
ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД	75
ПОДГОТОВКА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ В УКРАИНЕ	84
ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ РАБОТЫ НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ. ТРУДОВЫЕ СПОРЫ	93
ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ФАРМАЦИИ	99

ВВЕДЕНИЕ

Рыночные экономические отношения требуют от руководителей фармацевтических предприятий владения современными подходами к работе, что и обуславливает целесообразность качественной подготовки специалистов фармации по менеджменту и маркетингу. Главным направлением деятельности предприятия является ориентация его на запросы потребителя. Использование менеджмента и маркетинга в деятельности фармацевтических предприятий позволяет координировать интересы потребителей с одной стороны и интересы предприятия — с другой.

Основная идея данного методического пособия — более глубоко ознакомить студентов с основными достижениями теории и практики фармацевтического менеджмента и маркетинга, показать необходимость использования этих достижений в деятельности предприятий.

Данное пособие является переработанным и дополненным изданием. При разработке данного пособия составители опирались на положения Типовой программы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в фармации и парфюмерно-косметической отрасли» (2014), Рабочей программы по дисциплине (2014-2015 учебный год) и учебного плана.

При подготовке второго издания учебно-методического пособия учтены изменения, произошедшие в нормативно-правовой базе, регулирующей деятельность фармацевтических (аптечных) предприятий, изменения в структурах управления и хозяйствования в фармации, новые тенденции в управлении деятельностью фармацевтических (аптечных) предприятий.

Учебной программой дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» по модулю 1 «Менеджмент в фармации и парфюмерно-косметической отрасли» предусмотрена самостоятельная работа студентов (72 часа). Данный вид работы является обязательным для выполнения.

Данное учебно-методическое пособие соответствует учебной программе, содержит краткое изложение теоретических положений к каждой теме и практические задания для самостоятельной работы. Последние предусматривают анализ ситуационных задач, структурирование информации, оформление результатов работы в виде таблиц, схем, проведения соответствующих вычислений, разработку моделей и т. д. В целях контроля степени подготовленности к каждой теме разработаны тестовые задания.

Самостоятельная работа выполняется студентами на основе учебно-методических материалов дисциплины, приведенных в перечне рекомендуемой литературы.

При самостоятельном изучении теоретического курса студентам необходимо:

1. Изучить темы теоретического курса в соответствии с учебной программой дисциплины.
2. Подготовить устные ответы на контрольные вопросы к каждой теме.
3. Выполнить практические задания.
4. Пройти тестовый контроль.

Выполненные задания сдаются преподавателю в соответствии с графиком срока выполнения самостоятельной работы студентами.

При самостоятельном выполнении различных видов заданий студент учится самостоятельно принимать решения, разбирать и изучать новый материал, работать с периодической литературой.

ПЛАН САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МОДУЛЯ 1
«МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ
ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА»

№ п/п	Тема занятия
	Содержательный модуль 1 Менеджмент как наука и практика управления организацией
1	Эволюция развития теории менеджмента
2	Организация как объект менеджмента
3	Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана
4	Организация взаимодействий
5	Стили управления. Власть и лидерство в организациях
	Содержательный модуль 2 Менеджмент и предпринимательство
6	Организационно-экономические формы хозяйствования
7	Социальная ответственность бизнеса
8	Этика предпринимательства. Корпоративная культура
	Содержательный модуль 3 Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Коммуникационные процессы в управлении. Маркетинг как интегрированная функция менеджмента
9	Группы (коллективы) работников в организации
10	Организация деловых бесед
11	Подготовка фармацевтических кадров в Украине
12	Особенности регулирования работы некоторых категорий работников. Трудовые споры
13	Особенности фармацевтического маркетинга

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 1 ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания о теоретических основах и эволюции менеджмента.

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Исторические предпосылки возникновения менеджмента и его эволюция.
2. Основные этапы эволюции менеджмента.
3. Основные школы менеджмента.
4. Основные концепции менеджмента

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Исторические предпосылки возникновения менеджмента.
2. Эволюция менеджмента и ее этапы.
3. Основные школы менеджмента.
4. Классическая школа управления
5. Административно-функциональная школа управления
6. Школа человеческих отношений
7. Школа «социальных систем»
8. «Эмпирическая» школа управления
9. Синтетическое учение менеджмента

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Менеджмент как социально-экономическое учение появился в конце девятнадцатого века, когда были предприняты первые попытки привести в систему имеющиеся знания в области управления производством. В 1881 году американец Джозеф Вартон разработал первый систематический курс управления для преподавания в колледже. Однако началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования традиционно считается 1911 год, когда была опубликована книга американского инженера Фредерика Тейлора "Принципы научного управления".

В своем развитии теории управления прошли следующие этапы:

- классический

Представлен, прежде всего, "школой научной организации труда" Ф.Тейлора.

- социально-психологический

Для него характерна теория "человеческих отношений"

- системный

Объединяет вышеуказанные периоды и разработки на основе ЭВМ и новых технологий.

ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Классическая (традиционная) школа управления: Ф. У. Тейлор (1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), Л. Гилбрет (1878-1972), Ф. Гилбрет (1868-

1924), Г. Форд (1863-1947), Х. Хэтэуэй, С. Томпсон, А. Файоль (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Ур-вик, Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон.

Основное внимание исследователей этой научной школы привлекали вопросы эффективности труда в основном на низших уровнях управления:

- ◆ повышения производительности и эффективности труда;
- ◆ нормирование труда;
- ◆ работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация),
- ◆ мотивации труда работников;
- ◆ разрешение социальных проблем.

Из этой школы выделилась отдельная группа ученых, внимание которых привлекали общие функции и принципы управления, функции менеджеров и руководителей на всех уровнях управления предприятием. Наиболее известными представителями *административной и функциональной школы управления* являются А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернارد, которые рассматривали следующие вопросы:

- ◆ основные принципы менеджмента;
- ◆ основные функции управления;
- ◆ процессный подход к управлению;
- ◆ принципы работы менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления;
- ◆ построение организации;
- ◆ централизация и децентрализация власти;
- ◆ мотивация труда и стабильность кадров;
- ◆ разделение труда;
- ◆ власть и ответственность;
- ◆ справедливость оплаты;
- ◆ контроль.

Изучая вопросы эффективности труда, построения эффективно работающих организаций, некоторые исследователи чувствовали, что резервы следует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке, что привело к формированию *«школы человеческих отношений»*. В конце 1950-х гг. некоторые ее представители выделились в школу *«поведенческих» наук (бихевиористскую школу)*, изучающую не просто межличностные отношения, а самого человека.

Своей известностью *«школа человеческих отношений»* обязана трудам таких ученых, как Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э.Мэйо (1880-1949), Ч. Бернارد(1887-1961),Ф.Рот-лисбергер, Г- Саймон, А. Райе, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджи-рис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. Акофф, Е. Арноф.

Основное внимание исследователей привлекали следующие проблемы:

- ◆ социальная ответственность бизнеса перед работниками;
- ◆ индивидуальная психология;
- ◆ человеческие потребности;
- ◆ психология и мотивация работников;
- ◆ конфликты (функциональные и дисфункциональные);
- ◆ обеспечение единства целей и усилий членов коллектива;
- ◆ формальные и неформальные организации;
- ◆ статусы и роли членов коллектива;
- ◆ авторитет и лидерство в коллективе;
- ◆ роль социальных, половых, возрастных, этнических и других, влияющих на эффективность труда факторов.

Счастливым рабочим — есть эффективный и производительный рабочий, утверждали представители этой школы. Как обеспечить ему это счастье?

Постепенно становилось ясно, что эффективность труда индивида зависит не только от его психологии, но и от сложнейших групповых (социальных) взаимосвязей внутри организации. Начиналось формирование *школы «социальных систем»*, которая возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем (Л. Бергаланфи, А. Рапопорт). Такие ее представители, как Ч. Бернард, (1887-1961), Ф. Селзник, Г. Саймон (р. 1916), Д. Марч, А. Этци-они, М. Хейра, индустриальный социолог Э. Трист рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих:

- ◆ индивид;
- ◆ формальная структура организации;
- ◆ неформальная структура организации;
- ◆ статусы и роли членов организации;
- ◆ внешнее окружение (государственные структуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т. д.);
- ◆ технические средства труда.

Представители этой школы исследовали взаимодействие этих составляющих между собой, коммуникативные связи и равновесие организационных систем, вопросы мотивации труда (баланс «вклада» и «удовлетворения»), лидерства, стратегического планирования, принятия решений, взаимодействия человека и машины (индустриальная социология).

Прагматично ориентированные «практики» (руководители крупных фирм и компаний, государственных структур) считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики (так называемое «эмпирическое» направление, или «менеджеризм»). Эмпирики часто говорили о необходимости создания единой теории управленческой деятельности. К представителям «эмпирической» школы управления относятся Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, Т. Ле-витт, У. Беннис, П. Друкер и др.

По мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники с начала 1950-х гг. стала постепенно формироваться «новая школа» управления, в которую входили Л. Бергаланфи, Д. Фор-рестер, А. Рапопорт, К. Боулдинг, С. Бир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Д. Эк-ман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Типберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев и др.

Внимание представителей «новой школы» было сфокусировано на:

- ◆ сетевом планировании;
- ◆ планировании расписаний (поступлении и расходовании ресурсов, запасов, ходе технологических процессов);
- ◆ оптимизации и распределении ресурсов организации (линейные, нелинейные и динамические методы);
- ◆ управлении и оптимизации запасов ресурсов;
- ◆ использовании «теории игр» при принятии решений в условиях неопределенности и рисков (которая в дальнейшем переросла в самостоятельную область математики — «теорию принятия решений»);
- ◆ прогнозировании;

- ◆ использовании «теории массового обслуживания» для вычисления вероятности очередей и их минимизации;
- ◆ системном анализе (с помощью «дерева» целей, критериев значимости целей и вероятностей их достижения);
- ◆ эконометрике (построении инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа «затраты - выпуск»);
- ◆ исследовании операций как отдельной научной дисциплиной для решения задач планирования принятия решений, оптимизации и прогнозирования;
- ◆ статистических методах анализа и оценки различных ситуаций (однофакторный, двухфакторный, корреляционный анализ и др.).

Наибольшую значимость приобрел системный подход к управлению. Цель системного анализа заключается в оценке эффектов деятельности организации при минимуме затраченных ею ресурсов. Основные этапы системного анализа включают в себя:

- ◆ формулирование целей (как правило, в показательной форме); если необходимо, строится дерево целей с коэффициентами значимости всех целей;
- ◆ разработка альтернативных вариантов реализации цели (ей);
- ◆ оценки альтернатив решений (в цифровой форме);
- ◆ оценки эффектов и затрат для каждой альтернативы;
- ◆ выборе лучшего варианта, обеспечивающего минимум затрат при максимуме эффекта.

Таким образом, все учения об управлении можно разбить на две большие группы: *одномерные и синтетические*. Одномерные учения исследуют отдельно процессы труда, человека, администрирование и др.

Синтетические учения исследуют управление как **многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации**. К синтетическим учениям относятся, например:

- ◆ «школа социальных систем»;
- ◆ системный подход;
- ◆ *управление по целям* П. Друкера (*MBO*);
- ◆ *ситуационные теории* (методы управления меняются в зависимости от ситуации, а поэтому менеджмент является в том числе искусством);
- ◆ *теория «7-S»* (Т. Питере, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос). Эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести: стратегии управления, структуры организации, процессов организации, штатов, стиля руководства, квалификации персонала, различных ценностей. Основная задача менеджмента — гармонизация этих семи составляющих;
- ◆ *теория Z*. На основе анализа японского опыта управления У. Оучи вывел формулу успеха функционирования организации: долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, оценка кадров и их умеренное продвижение, формализация методов контроля, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках. Теория Z является альтернативой бихевиористской концепции Д. Мак-Грегора (выделявшего в зависимости от взглядов руководителя на подчиненных два типа управления: X и Y). Руководствующийся *теорией X* руководитель считает, что человек по природе своей ленив, склонен к принуждению, избегает ответственности, что требует применения авторитарного стиля руководства. Руководствующийся *теорией Y* руководитель считает, что в благоприятных условиях человек стремится к творчеству, с готовностью принимает на себя ответственность, осуществляет

самоконтроль, а значит, наиболее адекватным стилем руководства является либерально-демократический стиль. Д. Мак-Грегор считал, что более эффективным является управление типа Y.

Развивается, совершенствуется менеджмент и в настоящее время: обобщение теории и практики управления в различных странах и условиях, управленческие знания и опыт становятся ценной наработкой человечества.

Ключевыми элементами современной системы взглядов на менеджмент являются:

- а) отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента и преобладание проблем гибкости и адаптивности (приспособленности) к постоянным изменениям внешней среды;
- б) использование в управлении теории систем, что позволяет рассматривать организацию как целостность составляющих ее частей, неразрывно связанных с внешней средой;
- в) использование ситуационного подхода в управлении;
- г) признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед работниками организации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1: Заполните таблицу, перечисляя положения различных подходов к менеджменту, к реализации различных функций управления.

Дайте заключение по результатам сравнительного анализа подходов с учетом данных Вами критических замечаний.

Сравнительный анализ подходов к менеджменту

подходы к менеджменту	Функции управления				Связующие процессы		Критика
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Принятие решений	Коммуникации	
1. Школы в управлении							
Классическая школа							
Административная школа							
Школа человеческих отношений							
Школа науки о поведении (социальных систем)							

Школа научных (количественных) методов							
2. Подходы в управлении							
Процессный подход							
Системный подход							
Ситуационный подход							

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие.- СПб: Питер, 2000.- С. 26-32.
2. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П.Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р.Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 17-22.
3. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.І. Менеджмент в фармации: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 8-31.
4. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.6-35.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. Ю.А. Цыпкна.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С. 50-115.
7. Материалы лекций.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Укажите период развития школы поведенческих наук:

%0% 1885- 1929 гг.

%0% 1899-1945 гг.

%0% 1920-1950 гг.

%0% 1939-1950 гг.

%!100% 1950 – настоящее время

2

Укажите период развития системных и ситуационных подходов в управлении:

Конец 50-х – начало 60-х годов

Начало 50-х годов

Начало 60-х годов

Конец 60-х – начало 70-х годов

настоящее время

3

Укажите основной характерный признак современного менеджмента

Использование экономико-математических методов

Компьютеризация управленческих процессов

Использование конвейерной системы производства

Признание человека приоритетным фактором хозяйственной деятельности

Использование научных подходов о человеческих отношениях

4

Представителем школы научного управления является:

Тейлор Ф.И.

Питер Т.

Файоль Анри

Мейо Э.

Томпсон Д.

5

Представителем школы «фордизма» является:

Тейлор Ф.И.

Форд Генрих

Файоль Анри

Мейо Э.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания об формальных и неформальных организациях; общих чертах организации, организации как объекта управления.

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Организация как большая открытая система. Свойства больших систем
2. Формальные и неформальные организации. Характеристика организаций

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Организация как большая открытая система
2. Свойства больших систем
3. Формальные и неформальные организации
4. Характеристика организаций

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Организация (от позднелат. *organizo* – сообщаю стройный вид, устраиваю) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Любую организацию можно назвать системой. **Система** – объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей.

Системы бывают открытыми и закрытыми. **Открытая система** – это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. **Закрытая система** имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. Примеры закрытых систем: работающие часы с внутренним источником энергии, работающая автомашина, самолет автоматическое производство со своим источником энергии и т.д. Примеры открытых систем: промышленное предприятие, завод, фармацевтическая фирма, компания и т.д.

Очевидно, что хозяйствующие организации не могут существовать автономно. Для осуществления их деятельности необходимы снабжение, сбыт, работа с потенциальными покупателями и т.д. Именно поэтому их правомерно отнести к большим открытым системам.

СВОЙСТВА БОЛЬШИХ СИСТЕМ

НЕАДДИТИВНОСТЬ. Как правило, большие системы характеризуются неаддитивностью, т. е. эффективность их деятельности варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих.

Например, прибыль фармацевтической промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях изменяется в зависимости от эффективности работы входящих в нее подразделений, которая (при одной и той же формальной структуре организации и принципах стимулирования труда) определяется качеством персонала, стилями руководства, личными взаимоотношениями и т.д.

Другой пример. В большинстве случаев эффективность работы группы из 7 человек выше, чем группы, в которую входят 17 сотрудников. Многие психологи считают, что рабочая группа (руководитель плюс взаимодействующие между собой исполнители) с точки зрения эффективности и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств должна иметь численность не менее 5 и не более 9 человек (так называемый закон «7 плюс-минус 2»).

ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ. Эмерджентность означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель корпорации состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу. Подсистема «персонал» руководствуется целью максимизации оплаты труда при

минимизации энергетических затрат. В умении сглаживать подобные противоречия и состоит искусство руководителей.

Другой пример — система «государство», цель которого — получение максимального объема налоговых поступлений. Цель же подсистемы «народ» — максимизация доходов ее частей, а значит, минимизация налоговых отчислений. Очевидно, что цели системы и подсистемы не совпадают: при необоснованно большом повышении

ставок налогов население будет скрывать доходы, что приведет к сокращению налоговой базы государства.

СИНЕРГИЧНОСТЬ. Под синергичностью (*от греч. synergeia* — сотрудничество, содружество) понимается однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата. Например, опытный спортсмен, преодолевая планку на большой высоте, толкая штангу, выполняя сложные фигуры на коньках, стремится к оптимальному согласованию движений всех своих мышц и получает лучший результат. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива (подразделений) в стремлении к общей цели. Многие фирмы тратят огромные средства на поиск источников увеличения синергии. В более общем плане говорят о науке *синергетике*, изучающей законы упорядоченности и самоорганизации частей системы из состояния хаоса. Повышение синергии в организации осуществляется прежде всего посредством грамотной работы с персоналом. Менеджменту необходимо иметь информацию о психологии и социальной структуре работающих (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т. д.), их этике, взглядах, нравах и обычаях, традициях и культуре, на основании которой и строится эффективная система управления организацией.

МУЛЬТИПЛИКАТИВНОСТЬ. Говоря о мультипликативности, имеют в виду управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы. Например, реконструкция производства позволила фирме добиться резкого увеличения прибыли, дала возможность увеличить долю средств, направляемых на инвестиции, увеличила объемы и номенклатуру выпускаемой продукции. В дальнейшем по мере усложнения *организационной структуры* в компании растет бюрократический аппарат, замедляется реакция на новые требования рынка и условия внешней среды и ее рыночные позиции быстро (мультипликативно) ухудшаются. Таким образом, мультипликативность может быть как положительной, так и отрицательной. Отрицательная мультипликативность означает быстрое развитие деструктивных организационных процессов, система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается. Положительной мультипликативности системы способствуют следующие факторы: относительная простота организации (и ее систем управления), соответствие коммуникативной структуры организации целям и задачам, качество персонала. Когда деструктивные процессы в организации начинают нарастать, очень важно не суетиться, избегать быстрых и часто опрометчивых решений, а попытаться подстроиться под ход деструктивного процесса, понять его драматургию и смысл. Очень важно четко осознавать время, когда необходимо принимать ответственные решения. Опытные руководители обладают этим качеством.

УСТОЙЧИВОСТЬ. Устойчивость работы системы может быть нарушена при необоснованном усложнении или упрощении организационной структуры. Опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работы, как правило, приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно

реже — добавлять новые. На устойчивость работы организации влияют внешние факторы (например, инфляция, спрос, взаимоотношения с партнерами и государством). Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации в соответствии с новыми целями и задачами.

АДАПТИВНОСТЬ. Под адаптивностью понимается способность организации приспосабливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности. Адаптивные организации часто имеют органическую структуру, когда каждый субъект управления (подразделение, рабочая группа, работник) имеет возможность взаимодействовать с каждым.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОСТЬ. Речь идет о свойстве системы быть руководимой из какого-то единого центра, когда все части организации руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами. Живые организмы, например, функционируют под руководством центральной нервной системы. В коллективе централизованность осуществляет руководитель, лидер, менеджер; на предприятиях — администрация, аппарат управления; в стране — государственный аппарат. При высокой сложности системы или невозможности единого руководства из центра последний передает часть *властных полномочий* автономиям, происходит децентрализация управления.

ОБОСОБЛЕННОСТЬ. Обособленность означает стремление системы к автономности, изолированности и проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления. Способствуют обособлению и противоречия целей и интересов, процесс распределения прибылей между частями целого. Часто наблюдаются процессы обособления персонала в *неформальные группы* на основе личных связей, симпатий, общих взглядов и черт характера, близкого уровня образования, этнической принадлежности, возраста, должностного положения и т. д. Процессы обособления частей системы являются малоизученными и представляют интерес для исследователей.

СОВМЕСТИМОСТЬ. Под совместимостью понимается взаимоприспособляемость и взаимоадаптивность частей системы. На уровне государства как крупной системы возникают проблемы совместимости национальной экономики с экономиками регионов, отраслей. В России, например регионы-доноры, имеющие в своем распоряжении большой объем природных ресурсов или высокоэффективные производства, вынуждены отдавать в центр большую часть прибылей (в форме налоговых отчислений), которые впоследствии направляются на нужды дотационных регионов Севера, Сибири, Дальнего Востока, что приводит к возникновению центробежных тенденций, дезинтеграции, различным противоречиям и конфликтам. На уровне предприятий нередко возникают противоречия интересов организации и потребностей ее подразделений. К примеру, руководство компании может принять решение о направлении большей части прибыли, зарабатываемой одним подразделением, на развитие другого, в данный момент убыточного.

Если в долгосрочной перспективе конфликтов не возникает, можно говорить о хорошей совместимости работы.

В противном случае необходимо перестраивать организацию, изменять «правила игры», систему ресурсного распределения. Проблемы совместимости в больших системах должны решаться с помощью централизованных механизмов, преодолевающих силы отталкивания, или механизмов адаптации, превращающих центробежные силы в центростремительные. Проблемам психологической

совместимости членов коллектива и рабочих групп также посвящено большое число научных работ.

СВОЙСТВО «ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ». Фундаментальное свойство больших систем — установление обратных связей, сущность которых заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих). Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например показатели хозяйственной деятельности, под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, менеджмент постоянно проводит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы). По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (в случае необходимости), что обеспечивает *адаптивность* системы (приспособление ее к новым условиям работы) и *оперативность* (гибкость) ее управления. Обратные связи нередко играют и негативные системные роли. Например, в подсистеме «персонал» размер вознаграждения влияет на трудовые усилия и полученные работниками результаты. Если вознаграждение за труд несоизмеримо с усилиями, система начинает саморазрушаться, снижаются стимулы к выполнению рабочих заданий и результаты труда (объем продукции, ее качество) также снижаются.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1: На примере деятельности любой фармацевтической фирмы (оптовой или розничной) охарактеризуйте свойства больших систем (заполните таблицу).

<i>Свойство</i>	<i>Пример</i>
НЕАДДИТИВНОСТЬ	
ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ	
СИНЕРГИЧНОСТЬ	
МУЛЬТИПЛИКАТИВНОСТЬ	
УСТОЙЧИВОСТЬ	
АДАПТИВНОСТЬ	

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОСТЬ	
ОБОСОБЛЕННОСТЬ	
СОВМЕСТИМОСТЬ	
СВОЙСТВО «ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ»	

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие.- СПб: Питер, 2000.- С. 7-12.
2. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П.Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р.Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 33-53.
3. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.І. Менеджмент в фармации: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 8-31.
4. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.36-55, 113-119.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
6. Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. Ю.А. Цыпкна.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С. .
7. Материалы лекций.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Какому понятию соответствует данное определение: «... - взаимоприспособление и взаимoadaptивность частей системы»

- %!100% Совместимость
- %0% Синергичность
- %0% Эмерджентность
- %0% Неаддитивность
- %0% Централизованность

2
Какому понятию соответствует данное определение: «... - однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата»

- %!100% Синергичность
- %0% Эмерджентность
- %0% Обособленность
- %0% Неаддитивность
- %0% Централизованность

3

Укажите что из ниже перечисленного не относится к этапам жизненного цикла организации (согласно одной из концепций):

Рождение

Детство и юность

Зрелость и старение

Развитие

Смерть или возрождение

4

По формам предпринимательства организации делятся на :

Предприятия

Общества и банки

Страховые компании

Инвестиционные фонды

Все ответы верны

5

Укажите свойства открытых систем

Целостность и перспективность

Независимость

Специализация

Централизация

Все ответы верны

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 3 **КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ** **СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА**

ЦЕЛЬ: сформировать и закрепить системные знания об оценке стратегического плана, количественных и качественных критериях этой оценки.

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Содержание и алгоритм оценки стратегического плана.
2. Количественные критерии оценки стратегического плана.
3. Качественные критерии оценки стратегического плана.
4. Принципы оценки стратегического плана.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Содержание оценки стратегического плана.
2. Алгоритм оценки стратегического плана.
3. Установление соответствия стратегического плана миссии, визии целям организации.
4. Влияние правильности подбора методов анализа факторов внешней и внутренней среды в оценке стратегического плана.
5. Вопросы, рассматриваемые в процессе оценки стратегического плана.
6. Критерии, используемые в процессе оценки стратегического плана.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Заключительным этапом процесса стратегического планирования является *оценка стратегии*, в основе которой лежит установление соответствия миссии, визии целям организации, а также в правильности подбора методов анализа факторов внешней и внутренней среды. Это обеспечит, с одной стороны ожидание целенаправленность стратегии, с другой - достоверность анализа исходящей информации.

При выборе методов анализа, факторов внешней и внутренней среды, целесообразно использовать такие методы исследования, как сравнение, экспертных оценок, системного анализа, статистического и социологического исследования, совокупного мнения розничных и оптовых посредников, потребителей и т.д.

Следующий этап оценки процесса стратегического планирования предполагает ответ на следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли выбранная стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Кроме этого, существует ряд критериев, как качественных, так и количественных, которые используются в процессе оценки (см.табл.).

Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана предприятия

Количественные	Качественные
Доля рынка	Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров
Рост объема продаж	Расширение объема услуг
Уровень затрат и эффективности производства	Углубление знания рынка
Уровень затрат и эффективности сбыта	Снижение количества опасностей
Текучесть кадров	Использование возможностей
Чистая прибыль	Удовлетворенность работников
Курс акций	
Норма дивидендов	
Доход в расчете на акцию	

С целью эффективной оценки стратегического планирования следует больше внимания уделять стандартизованным критериям.

Имеют специальные методы оценки стратегии, наиболее известными из которых являются следующие:

- Анализ портфеля заказов
- Анализ жизненного цикла
- Бенчмаркинг

Существуют проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Определенное давление на оценку стратегии оказывает фактор времени.

Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействия на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска.

Следующей проблемой является точность измерения.

Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы эффективно провести оценку стратегии, нужно придерживаться следующих принципов:

1. Проведение оценки стратегического плана должно быть систематическим и непрерывным.
2. Процесс оценки должен охватить все уровни сверху вниз.
3. Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии.
4. Эффективная система оценки требует наличия трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений по результатам оценки стратегии.

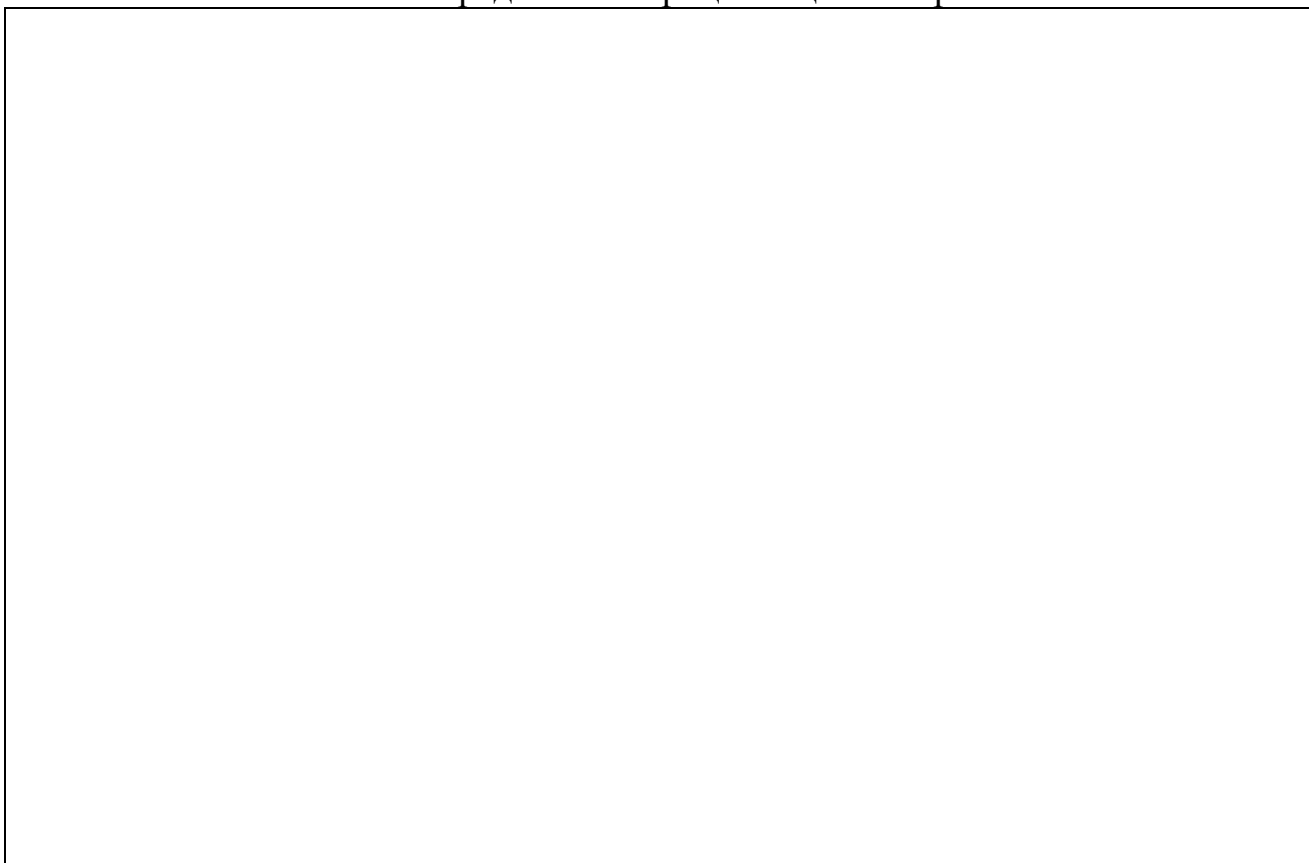
5. На оценку стратегического плана влияют фактор времени и точность измерений.

6. Информация, необходимая для оценки стратегического плана должна быть качественной. Оценка стратегии не может быть качественной информации, на которой эта оценка основана.

Конечным результатом стратегического планирования является разработка методов менеджмента и принятие конкретных управленческих решений, а также определение ряда показателей (уровень прибыли, объем реализации величин затрат и др.)

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1: Схематически представить процесс оценки стратегического плана.



Задание 2: Дать сравнительную характеристику количественных и качественных критериев оценки стратегического плана.

Задание 3: Сформулировать принципы оценки стратегического плана.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: навч. метод. посіб. для самот. вивч. дисципл. / М.В. Афанасьев, Л.Г. Шемаєва, В.С. Верлока; за ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
3. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред.. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 97-101.
4. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
5. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта КНТ, 2007. – 516 с.
6. Друкер Питер Ф. Енциклопедія менеджмента. / Ф. Питер Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «І.Д. Вільямс», 2006. – 432 с.
7. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.99-107.
8. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самотійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. –С. 300-303.

10. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – С. 80-82.
11. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
13. Пилипенко А.А. Менеджмент: підруч. / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
14. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
15. Материалы лекций.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

- 1
Заключительным этапом процесса стратегического планирования является оценка стратегии, в основе которой лежит установление соответствия стратегии:
 Задачам организации
 Основному направлению деятельности организации
 Целям организации
 Тактике организации
 Политике организации

- 2
При оценке стратегии на последнем этапе стратегического плана определяют:
 Соответствуют ли задачи организации ее целям
 Соответствует ли визия организации ее миссии
 Правильно ли подобраны методы анализа факторов внешней и внутренней среды
 Точно ли сделана оценка и анализ факторов внешней и внутренней среды
 Правильно ли выбрана оптимальная стратегия

- 3
На одном из этапов оценки стратегии необходимо ответить на следующий вопрос:
 Является ли стратегия совместимой с политикой организации?
 Предполагает ли стратегия допустимую степень риска ?
 Учитывает ли стратегия преимущества конкурентов?
 Является ли выбранная стратегия лучшим способом применения трудовых ресурсов?

- 4
Существует ряд критериев, которые используются в процессе оценки стратегии. Один из количественных критериев:
 Текучесть кадров

- %0% Расширение объема услуг
- %0% Способность привлечь квалифицированных менеджеров
- %0% Снижение количества опасностей
- %0% Использование возможностей

5

Процесс оценки стратегии используется в качестве механизма обратной связи

для:

- %0% Уточнения цели
- %0% Формирования правил
- %!100% Корректировки стратегии
- %0% Корректировки миссии
- %0% Корректировки процедуры

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 4 ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания об организации как основной функции менеджмента, о делегировании, ответственности и полномочиях в организации; о различных типах организаций; об организации работы современного руководителя и о системе методов управления

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Содержание функции управления "организация"
2. Этапы организационной работы
3. Основные принципы делегирования полномочий. Ответственность.
4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
5. Типы организаций по взаимодействию подразделений
6. Типы организаций по взаимодействию с человеком
7. Менеджер и требования, предъявляемые к нему.
8. Управленческие роли руководителя.
9. Характеристики методов непосредственного и косвенного влияния.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Содержание функции управления "организации"
2. Этапы организационной работы (распределение работы, группировка задач в логические блоки, координация работы)
3. Основные принципы делегирования полномочий. Ответственность.
4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
 - a. Механистического типа организации
 - b. Органического типа организации
5. Типы организаций по взаимодействию подразделений
 - a. Линейная департаментизация
 - b. Функциональная департаментизация
 - c. Департаментизация по потребителю
 - d. Департаментизация по продукту (товару)
 - e. Матричная департаментизация
 - f. Дивизиональная департаментизация
6. Типы организаций по взаимодействию с человеком
 - a. Корпоративная организация
 - b. Индивидуалистическая организация
7. Менеджер и требования, предъявляемые к нему.
8. Управленческие роли руководителя.
9. Характеристики методов непосредственного влияния.
10. Характеристики косвенных методов управления.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Рассматривая сущность процессного подхода мы определили, что планирование, организация, мотивация и контроль – основные (ключевые) аспекты в процессе менеджмента. Планирование первично, потому, что организация должна иметь цель.

Четкий план дает менеджеру детальную картину работы, которая необходима для достижения целей предприятия. Следующая задача – организация работы так, чтобы она соответствовала плану. При этом организация работы распадается на три этапа.

Первый этап – распределение работы. Менеджер распределяет всю работу на небольшие части, каждая из которых имеет свою задачу и может быть осуществлена одним человеком. Определяя объем работы, а следует учитывать квалификацию работника, и стремиться к тому, чтобы один человек не делал слишком много, а другой слишком мало.

Второй этап – группировка задач в логические блоки. В большинстве компаний имеются группы из двух и более человек, работающих вместе. Работа бывает более эффективной, когда люди собраны в отделы и сектора, т.е. специализированы по группам. Структура организации рассмотрена выше (тема «Организация и ее среда»).

Третий этап – координация работы. На этом этапе должна быть скоординирована работа различных отделов. Координация позволяет предотвращать и регулировать конфликты, укреплять структуру организации. Хорошо функционирующий, скоординированный механизм поможет более успешно осуществлять мотивацию и контроль – две последние функции менеджмента.

Различают вертикальную и горизонтальную координацию.

Вертикальная координация предполагает, что менеджеры контролируют работу подчиненных, которые отчитываются перед ними. В тоже время они зависят от своих собственных начальников и координации работы с другими отделами.

Горизонтальная - предполагает контакты сотрудников одного уровня. Если вертикальная координация через управленческую структуру зависит от контактов каждого сотрудника с другим, с более высокого или более низкого уровня организационной структуры, то при горизонтальной координации, контакты осуществляются через *совместное урегулирование, оперативные группы и координацию через рынок.*

В рамках используемых механизмов, координация является системой делегирования полномочий, т.е. выступает как средство, с помощью которого начальник может поручить часть своей работы подчиненным.

Суть делегирования состоит в распределении задач, подготовке и принятии решения на тех уровнях управления, где концентрируется значительная часть необходимой для этого информации, сосредоточены опыт и умение узких специалистов, где, таким образом, решение может быть принято эффективно и в относительно короткие сроки.

Кроме того, делегирование полномочий позволяет освободить руководителя от рассмотрения и решения второстепенных вопросов, дает возможность сосредоточить внимание на основных, принципиальных проблемах, которые никем иным, кроме него, решены быть не могут. Перечень полномочий, не подлежащих делегированию, определен действующими законодательными и нормативными актами.

При делегировании следует соблюдать соответствие передаваемых полномочий и объема предоставляемых работнику прав. Если объем делегируемых полномочий превышает права работника, то возникает реальная угроза их невыполнения; когда прав больше, чем полномочий, создается атмосфера безответственности и бесконтрольности.

Полномочия неотделимы от ответственности, которая, в свою очередь, может быть определена как обязанность осуществления предусмотренной полномочиями деятельности. Но делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, а ответственность не может быть делегирована. То есть хотя руководитель, на которого

возложена определенная задача, не обязан выполнять ее лично, он несет ответственность за удовлетворительное завершение работы. Таким образом, можно сформулировать основные принципы делегирования полномочий:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемыми результатами. Подчиненный должен обладать достаточными правами для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил и перед кем он подотчетен;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- делегируются лишь полномочия. Старшее должностное лицо
- продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

В зависимости от взаимодействия с внешней средой, выделяют механистический и органический типы организаций; в зависимости от взаимодействия подразделений, — традиционный, дивизиональный и матричный; в зависимости от взаимодействия с человеком, - корпоративный и индивидуалистический.

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

От того, как организована система, зависит ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды, а, следовательно, развиваться. Понять эту систему можно определив характер взаимодействия отдельных ее частей внутри, и системы в целом с окружающим миром по схеме: «организация — внешняя среда»; «подразделение — подразделение»; «индивид — организация».

Способы взаимодействия сторон на этих уровнях характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить насколько эффективно она служит своей главной цели - организации взаимодействия между индивидом и внешней средой. Важное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

На проектирование организации и выбор организационной структуры влияет ряд факторов:

- сложность и динамизм внешней среды;
- технология работ в организации;
- поведение работника;
- стратегический выбор руководства.

Воздействие каждого из указанных факторов предопределяет конструкцию, которая наилучшим образом будет обслуживать интересы организации.

Ключевыми решениями в отношении проектирования организации являются:

- степень разделения труда;
тип департаментизации;
- способ координации;
- масштаб управляемости;
- количество уровней управления;
- способ распределения прав и ответственности;
- соотношение централизации и децентрализации в принятии решений.

Эти решения отражают сложное взаимодействие между тем, что определяет организацию и тем, как управляют организацией. Динамизм такого взаимодействия не позволяет менеджерам останавливаться раз и навсегда на каком-то одном типе организации или ее структуры, равно как не существует единственно лучшей организационной структуры: «Все зависит от...». В соответствии с ситуационным

подходом, чем больше организационная структура соответствует воздействующим на нее факторам, тем больше она подходит для организации.

Взаимодействие на уровне «организация — внешняя среда» может осуществляться с помощью механистического или органического подходов и соответственно организация может получить одну из этих характеристик. Так для *механистического типа организации* характерны:

- экстенсивное использование формальных правил и процедур;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная ответственность в работе;
- жесткая иерархия власти в организации.

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и, в целом более гибки. Суть органической организации - ее прямая противоположность «идеальной» бюрократии.

Типы организаций по взаимодействию подразделений

Второй уровень взаимодействия в организации — «подразделение - подразделение» - строится на использовании разных вариантов департаментизации, начиная от простой линейной до сложной матричной. Управленческие возможности, особенно в области координации при проведении специализации отдельных работ в организации ограничены, что в свою очередь, сужает размеры организации. Разрешить это возможно, если начать группировать сложные работы и их исполнителей, т.е. осуществлять их определенное организационное обособление. Этот процесс организационного обособления и называется департаментизацией.

Существует много подходов к группированию специализированных работ в организациях, объединенных под термином «департаментизация» (от слова «департамент» или «отдел»). Все существующие в природе подходы к департаментизации или ее типы различаются ориентацией при группировании работ, либо вокруг ресурсов, либо вокруг результата. В каждом из этих случаев группирование может проводиться на основе усиления или ослабления указанных критериев.

Типы организаций по взаимодействию с человеком

Организации различаются по характеру взаимодействия на уровне «индивид — организация». Основа данного различия — приоритетность той или иной взаимодействующей стороны по ряду важных организационных переменных, характеризующих такое взаимодействие. Ключевыми среди этих переменных выступают те, которые связаны с организационной культурой, а именно, ценностные ориентации, нормы и т.п. Соответственно выделяются организации корпоративного и индивидуалистического типов.

Корпоративная организация. Корпоративная организация или проща — корпорация рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Следует отличать ее от корпорации как субъекта права — юридического лица.

Корпоративная организация предполагает:

1. Объединение людей через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.
2. Помимо объединения ресурсов, монополию, и - главным образом, монополию на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных — основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов, а отсюда — тенденция к уравниловке.

3. Доминирование иерархических властных структур — интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций, что и является основным источником их власти.
4. Постоянное поддержание дефицита тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и его обострение. Распределение в условиях монополии лидерами корпорации этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти.
5. В качестве субъекта интереса в корпорации — саму группу, коллектив или всю организацию. Персонализация индивида осуществляется за счет деперсонализации других индивидов. Отсюда — ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина.
6. Ответственность организации за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует суверенитет организации. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком.
7. Принятие решений по принципу большинства или старшинства. Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации. Завоевание руководителем большинства вынуждает его к популистским действиям. Борьба за сторонников в организации развивает у руководителя политические способности, а не профессиональные и деловые навыки и умения.
8. Подчиненность интересов воспроизводства работника интересам производства (или любой другой деятельности) корпоративной организации. Создаются условия, в которых работники организации во все большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности, информацией. Говоря другими словами, интересы работника всегда существуют в «завтра», а интересы корпорации - в «сегодня».
9. Двойную мораль в поведении - мораль индивидуалистская и мораль корпоративная. Индивидуализм в рамках корпоративной идеологии не имеет права на существование и, поэтому, как бы не регламентируется. На деле он часто выступает в извращенной форме, игнорируя правила цивилизованного, а порой и законного поведения. Отсюда, например, коррупция и взяточничество. Корпоративная мораль действует только в случаях, когда в ней есть заинтересованные. Многие могут брать взятки, но уж если кто-то по глупости попался, то на него изливается гнев всех членов организации.
10. Лояльность, приветствуется послушание ей и исполнительность, рождающие, в конечном счете, безответственность.

Индивидуалистическая организация — это объединение людей, осуществляющих совместную деятельность; объединение свободное, открытое и добровольное. **Ресурсы в такой организации объединяются вокруг человека.** Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Совместная собственность в таких организациях — это не собственность всех, а собственность каждого из членов коллектива.

Монополия в индивидуалистской организации заменяется сочетанием конкуренции и корпорации в деятельности ее членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам.

Вместо властной иерархии здесь господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках демократических процессов.

Дефицит или ограничение возможностей членов организации в их деятельности заменяется созданием условий для свободного поиска возможностей и их наиболее полного использования.

Субъектом интереса в индивидуалистской организации становится личность. **Все в организации начинают строиться вокруг человека.** Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность проектируется или создается работа.

В такой ситуации человек начинает отвечать сам за себя. Возникает суверенитет личности. Индивид становится способным к организации, что стимулирует развитие творчества и инициативы в его работе.

Принятие решения в индивидуалистской организации строится по принципу меньшинства или права вето. Решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации. Принцип меньшинства помогает установить популизм в действиях руководства, помогает выработать умение слушать и убеждать других. Политиканство заменяется деловитостью и профессионализмом.

В индивидуалистской организации интересы производства (или любой другой ее деятельности) определяются интересами воспроизводства самого человека. Человеку представляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации. Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении отличают индивидуалистскую организацию от корпоративной. Индивидуализм становится основой морали и культуры в организации, так как признается и допускается всеми ее членами. Отсюда, истинное, а не поддельное уважение к себе и в отношениях между людьми, расчет вместо слепой веры. Преобладает лояльность своим убеждениям, что еще больше укрепляет уверенность индивида в правоте своих действий.

От того, какого типа организации распространены в экономике — корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень ее развитости и возможности гибко и быстро реагировать на изменения других составляющих внешней среды.

Успешная деятельность организации в значительной мере зависит от руководителя.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, присущем лишь ему, стиле. **Стиль работы руководителя** — это индивидуальный способ или почерк деятельности, которая определяется его интеллектуально-психологическими особенностями, способностью организовать инициативное, творческое выполнение возложенных на коллектив задач, контролировать результаты деятельности подчиненных, создавать и поддерживать нравственно-психологический климат в коллективе. Стиль руководства, отражая взаимоотношения руководителя и подчиненного, влияет на психологическое состояние каждого работника и коллектива в целом. Кроме того, стиль представляет собой социальное явление, поскольку в нем отражается мировоззрение и убеждение руководителя.

Менеджер - управляющий, обладающий профессиональными знаниями по организации и управлению производством, который осуществляет квалифицированное руководство деятельностью организации. Менеджер должен уметь владеть методами и средствами управления коллективом на основе глубоких знаний его внутренних связей, координации деятельности работников в трудовом процессе. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

Менеджер-дипломат. Среди навыков и умений менеджера – способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

Менеджер-инноватор. Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.

Менеджер-управляющий. От него в частности требуется:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

К современным менеджерам предъявляются следующие требования:

- панорамность мышления ;
- умение понимать, принимать и использовать точку зрения, противоположную собственной, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- противодействие нажиму сверху без попадания в оппозицию;
- умение не соглашаться, не будучи неприятным ;
- склонность к новым идеям и достижениям ;
- умение рисковать;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми. сочетающаяся с требовательностью;
- демократичность.

Существует три категории руководителей:

а) Низового звена или операционные управляющие. Это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками. В аптечной системе к руководителям этого уровня относятся заведующие отделами, заведующие аптеками, не имеющими отделов, заместители заведующих аптек при совмещении ими функций заведующих отделами.

б) Среднего звена. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым и линейным руководителям. К руководителям данного уровня можно отнести заведующих аптеками, руководителей отделов ОПО, зав. аптечными складами и т.д.

в) Высшего звена. Это самый малочисленный уровень. Они отвечают за принятие решений для организации в целом. Примером руководителей этого уровня являются генеральный директор и заместители директора ОПО "Фармация". президент и вице-президент акционерного общества.

Выделяют 10 ролей, которые принимает на себя руководитель в различные периоды и в разной степени.

Межличностные роли:

а) главный руководитель. Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового и социального характера;

б) лидер - ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных. ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности;

в) связующее звено - обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги.

Информационные роли:

г) приемник информации - разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера.;

д) распространитель информации - передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных. членам организации;

е) представитель - передает информацию для внешних контактов организации относительно планов политики, действий. результатов работы организации.

Роли, связанные с принятием решений:

ж) предприниматель - изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, контролирует разработку проектов;

з) устраняющий нарушения - отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений;

и) распределитель ресурсов - ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации. **к) ведущий переговоры** - ответственный за представление организации на всех важных переговорах.

Основные причины неудач следующие:

а) Потребность получать более высокую зарплату.

б) Некоторых руководителей слишком волнуют символы и атрибуты их положения.

в) Некоторых руководителей волнует прежде всего собственная персона.

г) Самоизоляция.

д) Чрезмерная скрытность.

Комплекс обязанностей руководителя:

а) руководитель обязан следить за тем, чтобы во всех подчиненных ему отделах работали люди, которые соответствуют по деловым качествам характеру работы и кругу своих обязанностей;

б) руководитель должен предоставлять своим сотрудникам возможность работать и принимать решения самостоятельно, он может вмешиваться в работу своих подчиненных только в экстремальных случаях;

в) руководитель должен давать своим подчиненным только четко определенные задания с указанием сроков выполнения;

г) руководитель обязан координировать и контролировать деятельность своих подчиненных, при необходимости поправлять и критиковать их;

д) руководитель должен советоваться со своими сотрудниками во всех тех случаях, когда им надлежит принимать решения, выходящие за рамки их компетенции. Он должен принимать решения только после совещания со своими сотрудниками;

е) если подчиненные не выполняют своих задач, а решение вопроса носит безотлагательный характер, руководитель должен сам принимать решение.

Методы управления представляют собой совокупность способов и средств, с помощью которых осуществляется влияние на объект управления.

По характеру влияния различают методы непосредственного влияния и косвенные методы.

Методы непосредственного влияния	Методы косвенного влияния
Экономические Организационные Моральные Правовые	- Научно-технического и экономического прогнозирования - Кибернетики - Статистики - Математические методы анализа и моделирование - Экономический анализ - Социологические исследования - Графические методы моделирования, расчета, контроля, учета, и анализа производства и реализации фармацевтической продукции, структур и процесса управления

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1. Одним из ключевых аспектов в менеджменте является организация. Организация работы должна соответствовать плану и складывается из этапов. Назовите этапы, из которых складывается организация, и дайте им краткую характеристику. Ответ представить в виде таблицы 1.

Таблица 1

Функция менеджмента – организация, ее основные этапы

№	Этап организации	Характеристика этапа

Задание 2. Схематически представить типы организаций по направлениям: «организация - внешняя среда», «подразделение-подразделение», «индивид-организация», указать их основные принципы.

Задание 3. Менеджер – наемный управляющий, специалист по менеджменту. Укажите основные качества современного менеджера, опишите их, заполнив таблицу.

Таблица 2

Качества, необходимые современному менеджеру

№	Качества современного менеджера	Описание качеств
1	Физические	
2.	Личностные	
3.	Интеллектуальные	
4.	Способности	

Задание 4. Система методов управления представляет собой совокупность способов и средств, с помощью которых осуществляется влияние на объект управления. По характеру влияния различают методы непосредственного воздействия и косвенные методы. Перечислить эти методы, ответ представить в виде таблицы 3.

Таблица 3

Методы управления

Методы непосредственного влияния	Методы косвенного воздействия

Задание 5. Одним из основных качеств, которые присущи менеджеру, является искусство общения. Дайте оценку своим практическим навыкам искусства общения и решения конкретных деловых ситуаций. Представьте себе ситуацию: Вы – руководитель организации. Выберите ответ из предложенных вариантов и обоснуйте.

i. Удовлетворенность работой

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получить большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

2) Управленческие действия

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности, исполнения указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше после того, как поступят указания сверху.

3) Управление конфликтом

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя, на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое - старому.

Задание 6. Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать достаточно ли вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами,

сотрудниками, членами семьи. На каждый из 16 вопросов отвечайте быстро и однозначно: *да, нет, иногда*.

Тест. Ваш уровень общительности

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?
3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли, если незнакомец на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос) ?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В кафе или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы, не вступите с ним в беседу, и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была. Предпочитаете ли отказаться от своего намерения или, встанете в хвост, и будете томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете. Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка результатов: *да* — 2 очка; *иногда* — 1 очко; *нет* — 0 очков. Полученные очки просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

30—32 очка. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так так страдаете от этого не только сами, но и страдают близкие вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

25—29 очков. Вы замкнуты, не разговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в вашей власти переломить эти особенности характера.

19-24 очка. Вы, в известной степени, общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

14-18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спокойно свою точку зрения, в то же время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, охотно знакомитесь с новыми людьми, бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

4-8 очков. Вы, должны быть «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово, по любому поводу беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицька О.Р. Менеджмент і маркетинг у фармації. Підручник /за ред. проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С.105-109, 156-158.
2. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицькі О.Р., Мельник О.Г. Менеджмент у фармації. Підручник /за ред. О.Є. Кузьміна і Громовика Б.П. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – С. 25-31, 113-123.
3. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д., Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Проф. Ю.А. Цыпкина. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С.9 – 49, 209 -254.
4. Мнушко З.Н., Дихтярева Н.М. «Менеджмент и маркетинг в фармации.- Харьков, Издательство НфаУ «Золотые страницы», 2007.- Ч.1.- С. 43-52, 110-112

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Делегирование полномочий руководителем учреждения предполагает собой:

- %!100% Передачу прав и ответственности подчиненным
- %0% Поручение каждому подчинённому ответственного участка работы
- %0% Распределение всего объёма работы между конкретными исполнителями
- %0% Высвобождение времени для другой работы
- %0% Развитие инициативы подчинённых

2

Руководитель первого (низового звена) выполняет преимущественно функции:

%!100% Организации и контроля

%0% Планирования, постановки целей

%0% Связующего звена с внешней средой

%0% Организации

%0% Контроля

3

Минимальное участие руководителя в принятии решений характерно для:

%!100% Либерального стиля руководства

%0% Авторитарного стиля руководства

%0% Демократического стиля руководства

%0% Либерального и демократического стилей руководства

%0% Авторитарного и демократического стилей руководства

4

Высокая степень единоличной власти руководителя характерна:

%0% Для демократического стиля руководства

%0% Для либерального стиля руководства

%!100% Для авторитарного стиля руководства

%0% Для демократического и авторитарного стилей руководства

%0% Для либерального и технического стилей руководства

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 5 СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ЦЕЛЬ: сформировать и закрепить знания о типах власти, понятии и значении лидерства, стилях управления

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Сущность управления, власти и лидерства.
2. Формы власти: власть принуждения, власть вознаграждения, законная (традиционная) власть, власть примера (эталонная), власть эксперта, дисциплинарная власть, информационная власть.
3. Современные подходы к управлению.
4. Виды стилей управления.
5. Авторитарный стиль управления и его формы.
6. Либеральный и демократический стили управления.
7. Комбинированный стиль управления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Сущность управления, власти и лидерства.
2. Основные формы влияния.
3. Формы власти: власть принуждения, власть вознаграждения, законная (традиционная) власть, власть примера (эталонная), власть эксперта, дисциплинарная власть, информационная власть.
4. Современные подходы к управлению.
5. Подход к управлению с позиций личностных качеств.
6. Подход к управлению с позиций поведения.
7. Ситуационный подход к управлению.
8. Виды стилей управления.
9. Авторитарный стиль управления и его формы.
10. Либеральный и демократический стили управления.
11. Комбинированный стиль управления.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В дополнение к формальным полномочиям (полномочия по должности), руководителю нужна определенная степень власти, т.к. по сути его деятельность во многом зависит от людей. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с людьми, то он не сможет выполнить и свою собственную работу, а это, как следствие, снизит эффективность его индивидуального вклада, так и деятельность всей организации. Если руководитель не обладает достаточной властью, то организация не достигнет поставленных целей. В чем же суть власти?

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. **Власть** – это возможность влиять на поведение других. Одним из условий успешности деятельности организации является гармония между властью, влиянием и статусом лидера.

Власть – это по сути социальный термин. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Если рассматривать власть как организационный процесс, то она включает в себя такие характеристики: существует не только тогда, когда применяется; власть – это взаимозависимость; тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого.

Объем власти зависит от уровня доверия вышестоящего по иерархии. Такая власть может быть в любой момент взята «наверх» обратно, т.е. не существует прямой зависимости от уровня должности и объема власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего, преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Личная власть в организации приходит снизу – от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной и личной властью.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него по ряду причин (рабочие задания, сфера полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.д.)

Однако и подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них в таких вопросах: необходимая для принятия решений информация; неформальные контакты с людьми других отделов; влияние на своих коллег; способность подчиненных выполнить задания(профессионализм).

Разумный руководитель должен помнить, что использование власти в одностороннем порядке и в полном объеме может вызвать у подчиненных негативную реакцию.

Существует много разных подходов к классификации типов (форм) власти. Основные из них: классический и современный.

Классический (базовый) подход – опирается на критерий источника власти.

Современный подход – на основу власти.

Классический (базовый) подход выделяет пять базовых источников власти: принуждение; компетентность (экспертиза); закон или право принятия решения (законная или традиционная власть); пример (эталон, харизма); вознаграждение.

По существующей ныне классификации типы власти в зависимости от «основы» подразделяются на две большие группы:

- власть на личной основе;

- власть на организационной основе.

Понятие власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. Часто в практике еще используют родственные понятия: «руководство», «управление», «лидерство», но это не совсем верно.

Управление – процесс организации любых воздействий для достижения поставленных целей.

Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, а именно та часть, в которой вопросы управления решаются воздействием на подчиненных.

Различение же понятий «руководство» (руководитель) и «лидерство» (лидер) связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных.

Лидерство – это процесс воздействия на людей в системе неформальных отношений.

Руководство – же реализуется через формальные (официальные) отношения.

В отличие же от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Поэтому традиционные отношения в управлении «начальник-подчиненный» часто заменяют на «лидер-последователь». Лидерство – это не управление.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению лидеров. Это происходит всегда в формальных группах, состоящих из более чем 3-х человек. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Главные черты лидерства:

1. формируется спонтанно, стихийно;
2. формируется на уровне полуосознанных психологических предпочтений.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер,

Стиль управления – это первичная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Стили управления подразделяются на «одномерные» и «двумерные».

«Одномерные» - это стили, обусловленные одним как-то фактором.

«Многомерные стили» руководства представляют собой комплекс взаимодействующих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Психология управления рассматривает два противоположных стиля руководства: авторитарный (директивный) и либеральный, а также промежуточный – демократический (коллегиальный) стиль руководства.

Авторитарный стиль может проявляться в следующих формах: автократичный, бюрократичный, патриархальный, харизматический.

В современном, быстро меняющемся мире, самым эффективным стилем является стиль адаптивный, ориентированный на реальность.

Вопросы социальной ответственности в менеджменте, особенно в бизнесе и предпринимательстве, - актуальная проблема и задача предприятий и фирм всех форм собственности. Последствия этой ответственности очень широки. В конечном счете уровень развития любого государства определяется уровнем социальной ответственности его граждан и организаций.

Получив правовой статус, предприятие начинает свою деятельность и несет за нее юридическую ответственность в случае несоблюдения правовых норм. Однако, любое предприятие функционируя, вынуждено реагировать на факторы внешней среды, изменяя свои внутренние факторы. Одним из таких факторов и является социальная ответственность.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ:

Задание 1. Указать изученные формы власти и дать им краткую характеристику. Данные представить в виде таблицы.

Формы власти	Характеристика

Задание 2. Схематически представить основные стили управления и дать им краткую характеристику.

Стиль работы руководителя	Основные признаки стиля
1	2
<i>Авторитарный стиль</i>	
<i>Демократический стиль</i>	

1	2
Либеральный стиль	
Смешанный	

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Биомедицинская этика / Под ред. В.И. Покровского - М.: Медицина, 1997. – 224 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. – С. 470-525.
3. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм.наук, проф. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 186-191.
4. Дорофеева Т.А., Смирнова О.Е., Эльяшевич Е.Г. Нравственный аспект работы провизоров и фармацевтов // Фармация. – 1990. - № 1. – С. 52-63.
5. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицькі О.Р., Мельник О.Г. Менеджмент у фармації. Підручник /за ред. О.Є. Кузьміна і Громовика Б.П. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.
6. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації, ч. I. – Харків: Основа, 1998. – С. 162-173.
7. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации. Учебное пособие.- К.: Изд-во Европейского ун-та финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса.- С. 64-68, 94-104.
8. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – С. 117-118, 225-231, 392-403.
9. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – С. 194-218.
10. Материалы лекций.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Возможности появления власти таковы:

%0% Занимаемая должность

%0% Личное воздействие

%!100% Занимаемая должность и личное воздействие

%0% Компетенция

%0% Вознаграждение

2

Лидерство - это процесс воздействия на людей в системе:

%0% Формальных отношений

%0% Административной
%!100% Неформальных отношений
%0% Любых отношений
%0% Не знаю

3

Главный принцип деонтологии:

%0% "Не навреди"
%!100% Соблюдение долга
%0% Личностный
%0% "Делай благо"
%0% Уважение прав

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 6

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания об организационно-правовых формах объединений предприятий и хозяйственных видах объединений предприятий

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Сущность понятия «хозяйственное общество» и виды хозяйственных обществ
2. Характеристика и основа образования акционерного общества
3. Характеристика общества с ограниченной ответственностью
4. Характеристика общества с дополнительной ответственностью
5. Характеристика общества с полной ответственностью
6. Характеристика коммандитного общества

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность понятия «хозяйственное общество»
2. Виды хозяйственных обществ
3. Характеристика акционерного общества
4. Основа образования акционерного общества
5. Характеристика общества с ограниченной ответственностью
6. Основа образования общества с ограниченной ответственностью
7. Характеристика общества с дополнительной ответственностью
8. Основа образования общества с дополнительной ответственностью
9. Характеристика общества с полной ответственностью
10. Основа образования общества с полной ответственностью
11. Характеристика коммандитного общества
12. Основа образования коммандитного общества

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Согласно Хозяйственного кодекса Украины (Глава 9. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА.)

Статья 79. Понятие хозяйственного общества

1. Хозяйственными обществами признаются предприятия или другие субъекты хозяйствования, созданные юридическими лицами и/или гражданами путем объединения их имущества и участия в предпринимательской деятельности общества с целью получения прибыли. В случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, хозяйственное общество может действовать в составе одного участника.

2. Учредителями и участниками общества могут быть субъекты хозяйствования, другие участники хозяйственных отношений, указанные в статье 2 настоящего Кодекса, а также граждане, не являющиеся субъектами хозяйствования. Ограничения по учреждению и участию в хозяйственных

обществах субъектов хозяйствования или других лиц устанавливаются настоящим Кодексом, другими законами.

3. Хозяйственные общества являются юридическими лицами.

4. Субъекты хозяйствования — юридические лица, ставшие учредителями или участниками хозяйственного общества, сохраняют статус юридического лица.

5. Хозяйственные общества могут осуществлять любую предпринимательскую деятельность, если иное не предусмотрено законом.

Статья 80. Виды хозяйственных обществ

1. К хозяйственным обществам относятся: акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, полные общества, коммандитные общества.

2. Акционерным обществом является хозяйственное общество, которое имеет уставный капитал, разделенный на определенное количество акций одинаковой номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только имуществом общества, а акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

3. Обществом с ограниченной ответственностью является хозяйственное общество, имеющее уставный капитал, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами, и несущее ответственность по своим обязательствам только своим имуществом. Участники общества, полностью уплатившие свои вклады, несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах своих вкладов.

4. Обществом с дополнительной ответственностью является хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров и которое несет ответственность по своим обязательствам собственным имуществом, а в случае его недостаточности участники этого общества несут дополнительную солидарную ответственность в определенном учредительными документами одинаково кратном размере к вкладу каждого из участников.

5. Полным обществом является хозяйственное общество, все участники которого согласно заключенному между ними договору осуществляют предпринимательскую деятельность от имени общества и несут дополнительную солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

6. Коммандитным обществом является хозяйственное общество, в котором один или несколько участников осуществляют от имени общества предпринимательскую деятельность и несут по его обязательствам дополнительную солидарную ответственность всем своим имуществом, на которое по закону может быть обращено взыскание (полные участники), а другие участники присутствуют в деятельности общества только своими вкладами (вкладчики).

7. Участниками полного общества, полными участниками коммандитного общества могут быть только лица, зарегистрированные в качестве субъектов предпринимательства.

Статья 82. Учредительные документы хозяйственного общества

1. Учредительным документом полного общества и коммандитного общества является учредительный договор. Учредительным документом акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью является устав.

2. Учредительные документы хозяйственного общества должны содержать сведения о виде общества, предмете и цели его деятельности, составе учредителей и участников, составе и компетенции органов общества и порядке принятия ими решений, включая перечень вопросов, по которым необходимо единогласие или квалифицированное большинство голосов, другие сведения, предусмотренные статьей 57 настоящего Кодекса.

3. Устав акционерного общества, кроме указанных в части второй настоящей статьи сведений, должен содержать также сведения о видах выпускаемых акций, их номинальной стоимости, соотношении акций разных видов, количестве акций, которые покупаются учредителями, последствиях невыполнения обязательств по выкупу акций.

4. Устав общества с ограниченной ответственностью, кроме сведений, указанных в части второй настоящей статьи, должен содержать сведения о размере долей каждого из участников, размере, составе и порядке внесения ими вкладов.

Уставом может быть установлен порядок определения размера долей участников в зависимости от изменения стоимости имущества, внесенного в качестве вклада, и дополнительных взносов участников.

5. Учредительный договор полного общества и коммандитного общества, кроме сведений, указанных в части второй настоящей статьи, должен определять размер доли каждого из участников, форму их участия в делах общества, размер, состав и порядок внесения ими вкладов. В отношении вкладчиков коммандитного общества в учредительном договоре указываются только совокупный размер их долей в имуществе общества и размер, состав и порядок внесения ими вкладов.

6. Наименование хозяйственного общества должно содержать указание вида общества, для полных обществ и коммандитных обществ — фамилии (наименования) участников общества, несущих дополнительную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, а также другие необходимые сведения. Наименование хозяйственного общества не может указывать на принадлежность общества к органам государственной власти или органам местного самоуправления.

7. В учредительные документы могут быть включены также сведения о других условиях деятельности хозяйственного общества, не противоречащих закону. Если в учредительных документах не указан срок деятельности хозяйственного общества, оно считается созданным на неопределенный срок.

8. Учредительные документы хозяйственного общества в предусмотренных законом случаях согласовываются с Антимонопольным комитетом Украины.

9. Нарушение установленных настоящей статьей требований к содержанию учредительных документов хозяйственного общества является основанием для отказа в его государственной регистрации.

10. Хозяйственное общество может создаваться и действовать на основании модельного устава в порядке, определенном законом.

Если хозяйственное общество создается и действует на основе модельного устава, в решении о его создании, которое подписывается всеми учредителями, указываются сведения о виде общества, его наименовании, местонахождении, предмете и цели деятельности, составе учредителей и участников, размере уставного (составного, сложенного) капитала, размере долей каждого из участников, порядке внесения ими вкладов, а также информация об осуществлении деятельности на основе модельного устава.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Отобразить в таблице характеристику хозяйственного общества:

АО (открытого и закрытого типа)	
ООО	
ОДО	
ОПО	

КО	
-----------	--

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436 – IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №18. - С.439 – 462. №19-20. - С.463 – 510. №21-22. - С.511-558.
2. Гражданский кодекс Украины от 16.01.2003 № 435-IV
3. Закон України від 01.06.2000 р. № 1775 III “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”(остання редакція)
4. Закон України від 15.05.03 р. №755 – IV “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”(остання редакція)
5. Наказ Міністерства юстиції України №3178/5 від 14.10.2011р «Про затвердження форм реєстраційних карток»
6. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р., за ред. д-ра фарм н., проф. Громовика Б.П.- К.: Медицина, 2008.- С.71-78.
7. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації, ч. I. Менеджмент у фармації: Підручник для фарм. вузів і факультетів, / За ред. З.М. Мнушко. – Харків: Основа, 1998.- С. 151-157.
8. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.1. Менеджмент в фармации: Учебник для студентов вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; Под ред. З.Н. Мнушко.-Харьков:Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.180-190, 213-218.
9. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р., Мельник О.Г. Менеджмент в фармації.-Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.-С.65-75.
- 10.Материалы лекции.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Какому понятию соответствует определение « - предприятия, созданные юридическими лицами и/или гражданами путем объединения их имущества и участия в предпринимательской деятельности общества с целью получения прибыли»?

%0% Коммерческое предприятие

%0% Производство товаров

%100% Хозяйственное общество

%0% Объединение предприятий

%0% Юридическое лицо

@

2

Вид организации, при котором орган управления – собрание владельцев, паевой взнос может быть как финансовый, так и материальный, а ответственность осуществляется в пределах вложенного взноса, это:

%100% Общество с ограниченной ответственностью

%0% Коммандитное общество

%0% Общество с неограниченной ответственностью

%0% Акционерное общество закрытого типа

%0% Акционерное общество открытого типа

@

3

При организации акционерного общества между основателями возникла дискуссия относительно материальной ответственности. Какая степень материальной ответственности у членов акционерного общества?

%100% В пределах акций, что им принадлежат

%0% В пределах двойной суммы взносов

%0% Взносами в уставный фонд и имуществом, что им принадлежит

%0% В пределах взносов

%0% Неограниченная и солидарная

@

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 7

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

ЦЕЛЬ: сформировать и закрепить системные знания о социальной ответственности, ее видах, моделях и особенностях социальной ответственности в фармации.

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Социальная ответственность бизнеса (понятие, модель развития, аргументы «за» и «против»).
2. Классификация социальной ответственности бизнеса.
3. Цели национальной стратегии социальной ответственности бизнеса в Украине.
4. Основные направления социальной ответственности в фармации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Сущность понятия «социальная ответственность»
2. Аргументы в пользу социальной ответственности
3. Аргументы против социальной ответственности
4. Виды социальной ответственности бизнеса
5. Современная модель участия бизнеса в решении социально-экономических проблем общества
6. Направления развития социальной ответственности за рубежом
7. Основные цели национальной стратегии социальной ответственности бизнеса в Украине
8. Основные направления социальной ответственности в фармации

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Социальная ответственность – это определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы общества и его членов. Этот отклик нельзя обязать юридическим законом или требованием контролирующих структур. Социальный отклик зависит от нравственности человека, потребности в добре человеческой души. На сегодняшний день существует две точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношениях с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными.

Организация и социальная ответственность. Существуют две точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношениях с общественной средой, чтобы считаться социально-ответственными. Согласно первой точке зрения, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, при этом, не нарушая законов и норм государственного регулирования, т.е. преследует только экономические цели. Суть другой точки зрения в том, что организация должна преследовать не только экономические цели, но учитывать человеческие и социальные факторы воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в той среде, где происходит ее деятельность. Эта точка зрения отражает мнение о том, что общественность ожидает от современных

организаций не только высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Большинство исследователей отличают *юридическую и социальную ответственность организаций*.

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а что не может делать организация. По каждому вопросу существует сотни и тысячи законов и нормативов. Организация, подчиняющаяся всем этим актам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом она не обязательно будет считаться и социально ответственной.

1. Организация социально ответственна, если она:
 - производя товары и услуги увеличивает прибыль;
 - обеспечивает рабочие места;
 - отчисляет налоги.
2. Организация – это часть общественной среды, зависит от нее и должна воздействовать на ее развитие, путем отчисления средств по общественным каналам (образование, культура, наука, здравоохранение, окружающая среда и т.д.)

История предпринимательства на Руси свидетельствует, что социальная ответственность проявлялась в форме благотворительности как отдельных лиц-предпринимателей, так и различных организаций.

Сегодня социальная ответственность предпринимателей в большей степени проявляется через юридическую сторону: ответственность перед сотрудником, окружающей средой, потребителем, обществом в целом.

Социальная ответственность предприятий фармпрофиля предусматривает следующее:

- соблюдение государственной нормативной базы, регламентирующей профессиональную ответственность провизоров и фармацевтов;
- поддержание уровня здоровья населения страны при соответствующем лекарственном обеспечении;
- развитие производственной базы фармотрасли;
- разработка экологически безопасных технологий производства лекарственных средств;
- привлечение иностранных инвестиций и их эффективное использование с целью развития производства и сбытовой деятельности;
- лекарственное обеспечение населения товарами согласно медицинским показаниям и по доступным ценам;
- бесплатное лекарственное обеспечение отдельных категорий больных;
- внесение ряда дикорастущих растений в Красную книгу;
- обеспечение терапевтической эффективности лекарственных растений на этапах биофармацевтических, токсикологических и клинических испытаний;
- обеспечение качества лекарственными средствами соответственно требованиям норм в отношении оригинальности, чистоты и качества.

Наряду с социальной ответственностью важным требованием к предпринимателю является его соответствие к этическим нормам в сфере бизнеса.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

Аргументы в пользу социальной ответственности.

- благоприятные долгосрочные перспективы для бизнеса, социальные действия организаций, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в их собственных интересах в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе, более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ организации;
- изменение потребностей и ожиданий широкой публики, связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х гг. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой;
- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем — поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды;
- моральное обязательство вести себя социально ответственно - организация является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять ее поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственно, способствуя укреплению моральных основ общества. Поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности.

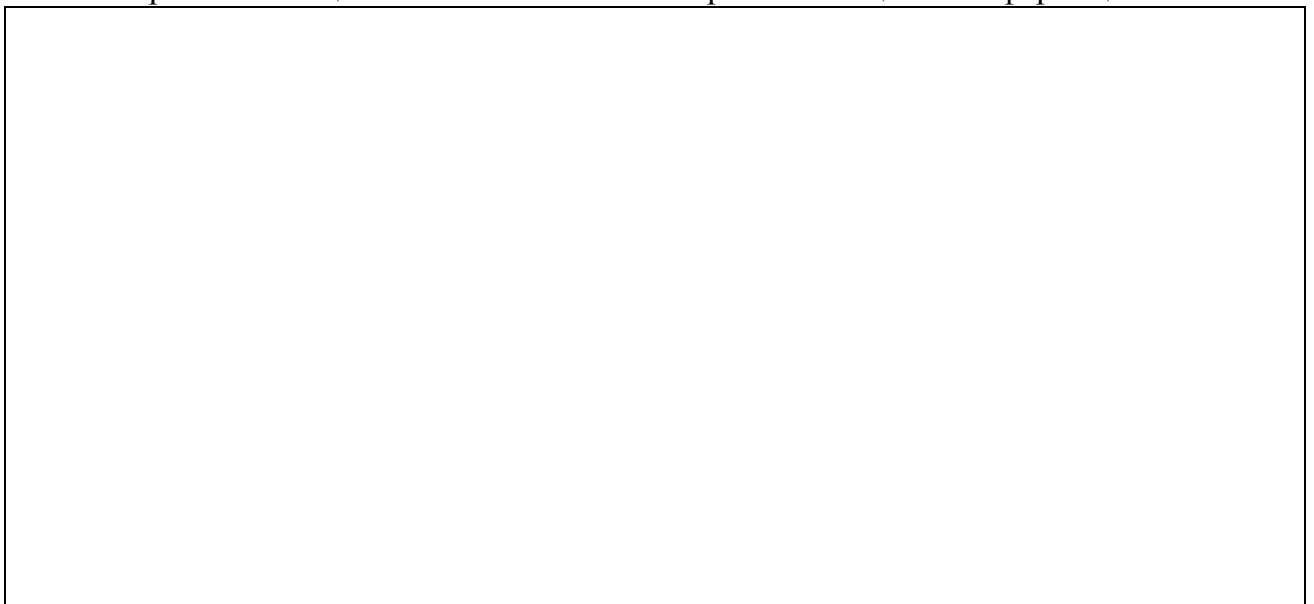
- нарушение принципа максимизации прибыли — направление части ресурсов на социальные нужды противоречат принципу максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредотачиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам;
- высокие расходы на социальную вовлеченность — средства, направленные на социальные нужды, являются для предприятий издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, организации, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции;
- недостаточный уровень отчетности широкой публике — рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными;
- недостаток умения разрешать социальные проблемы — персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

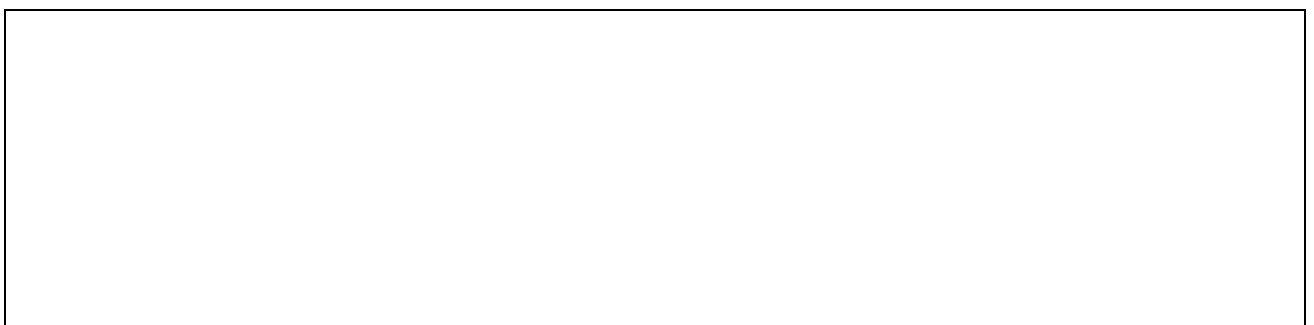
Задание 1. Приведите аргументы за и против социальной ответственности.

Аргументу в пользу социальной ответственности	Аргументу против социальной ответственности

Задание 2. Графически изобразить модель-схему и направления участия бизнеса в решении социально-экономических проблем общества и фармации.

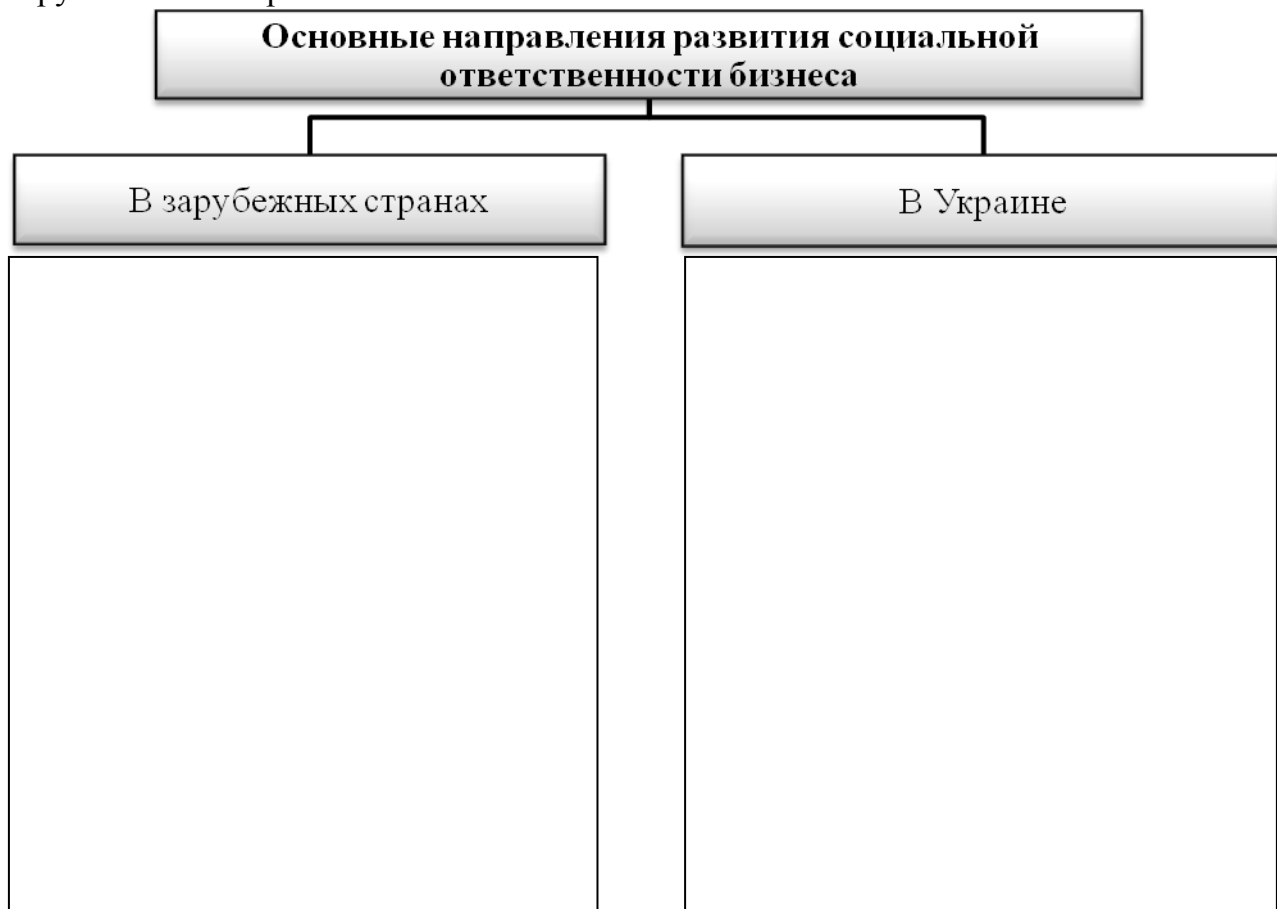


Задание 3. Перечислить основные направления социальной ответственности предприятий фармацевтического профиля.



Задание 4. Схематически представить основные цели и содержание национальной стратегии социальной ответственности бизнеса в Украине.

Задание 5. Перечислить основные направления развития социальной ответственности за рубежом и в Украине.



ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 24-26.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 31-32.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.233-238.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
7. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
8. Зелена книга Європейського Союзу. – Режим доступу: http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552
9. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні (проект): Режим доступу: <Http://www.bspp.org.ua/media/%20КСВ+1.doc>
10. Офіційний сайт Мережі Глобального договору в Україні. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua>
11. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_library.html - Інтернет-сторінка ЄС, присвячена регулюванню СВБ на рівні ЄС та в державах-членах ЄС
12. Матеріали лекції

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Отметьте название первого уровня модели социальной ответственности бизнеса:

- Базовая социальная ответственность
- Нормативная социальная ответственность
- Благотворительность
- Сверхнормативная социальная ответственность
- Инициативная ответственность бизнеса

@

2

Укажите одну из основных характеристик социальной ответственности бизнеса:

- Последовательность
- Надежность
- Добровольность
- Либеральность
- Авторитарность

@

3

Укажите срок реализации Национальной стратегии социальной ответственности бизнеса в Украине:

%0% До 2013 года
%0% До 2014 года
%!100% До 2015 года
%0% До 2017 года
%0% До 2020 года
@

4
Социальная ответственность бизнеса - это доверительные отношения между :
%0% Бизнесом и обществом
%0% Бизнесом и государством
%0% Руководителем, сотрудниками, государством
%!100% Государством и обществом, бизнесом
%0% Бизнесом, налоговой службой, обществом
@

5
На разных этапах развития организации ее социальная ответственность проявляется :
%0% По-разному
%0% Одинаково
%0% Уменьшается
%!100% Увеличивается
%0% Не изменяется
@

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 8

ЭТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

ЦЕЛЬ: сформировать и закрепить системные знания о нравственных аспектах этики предпринимательства, о корпоративной культуре как одной из составляющих менеджмента организаций, структуре организационной культуры, этапах ее эволюционного развития.

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Генезис этики на мировом уровне
2. Элементы повышения этики сотрудников
3. Понятие «корпоративная культура» и ее значение в системе менеджмента организации
4. Структура корпоративной культуры. Фирменные стандарты
5. Стадии развития корпоративной культуры
6. Варианты развития компании с различным уровнем корпоративной культуры в условиях современного менеджмента

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Вопросы этики бизнеса на мировом уровне
2. Меры, предпринимаемые компаниями для повышения этического уровня сотрудников
3. Понятие «корпоративная культура»
4. Значение корпоративной культуры в системе менеджмента организации
5. Структура корпоративной культуры
6. Фирменные стандарты
7. Стадии развития корпоративной культуры
8. Стадия зарождения корпоративной культуры и ее характеристика
9. Стадия стабилизации корпоративной культуры и ее характеристика
10. Стадия историзации корпоративной культуры и ее характеристика
11. Варианты развития компании с различным уровнем корпоративной культуры

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Немалое внимание компании уделяют разработке корпоративной этической политики — такой себе набор принципов, который помогает сотрудникам рассчитать моральную значимость каждой ситуации и решить, насколько далеко они могут зайти в ведении дел, сохранив здравый смысл. Этическая политика — достаточно обширное понятие, она охватывает вопросы дистрибуторских взаимоотношений, рекламных стандартов, обслуживания клиентов, ценообразования.

Среди мер, предпринимаемых компаниями для повышения этического уровня сотрудников, большим успехом пользуются, в частности, такие.

Обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. С начала 90-х гг. прошлого столетия и сей день этика бизнеса массово принимается учебными заведениями разного уровня (начиная от курсов и

заканчивая крупнейшими вузами) предмет, обязательный для изучения при подготовке экономистов, менеджеров, специалистов в области управления общественными организациями и государственной службы.

Этическое консультирование -- разновидность консалтинга, направленная на решение внутренних этических проблем компании независимыми экспертами. В ряде случаев помог существенно улучшить моральный климат внутри компании, а стало быть, и продуктивность деятельности сотрудников. Такие услуги предоставляются консалтинговыми компаниями и, спрос на них особенно велик Западе.

Комитеты по этике. Постоянная структура в составе компании, в которую входят, как правило, руководители высшего уровня (к примеру, совет директоров). На них возлагается задача выработки суждений по этическим вопросам, связанным с действиями компании.

Разработка этических нормативов на предприятии. Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения.

Наибольшее распространение получили *кодексы корпоративной этики* (ККЭ - документально зафиксированный свод нравственных норм), существующих наряду с профессиональными (медицинские, фармацевтические, юридические и другие) кодексами. Сегодня наличие ККЭ у компании становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

О предназначении и эффективности корпоративных кодексов споры ведутся и сейчас, равно как и о возможности совместимости таких понятий, как "этика" и "бизнес". По мнению скептиков, наличие в ряде компаний ККЭ носит формальный характер - кодексы используются как средство укрепления имиджа. Не будем отрицать существование такого подхода. Тем не менее, большинство специалистов, в частности, в сфере менеджмента склоняются все же к той мысли, что соблюдение в бизнесе определенных этических норм действительно приносит компаниям практическую пользу, а корпоративные кодексы — не только инструменты корпоративного PR. Поскольку они — кодексы — выполняют еще и управленческую функцию. А именно, в них содержатся регламентация поведения сотрудников в сложных этических ситуациях; описание политики в отношении заказчиков, потребителей; указание на неприемлемые формы поведения - все это, несомненно, помогает

контролировать деятельность сотрудников компании. Помимо этого кодекс, который задает единое понимание миссии и ценностей компании для каждого сотрудника, способствует развитию корпоративной культуры.

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере определяется такими факторами: рабочие мощности, технологии, персонал и его квалификация, финансовые ресурсы, ноу-хау, потенциал развития. В настоящее время, наряду с этими факторами, большое внимание стали уделять корпоративной культуре.

Корпоративная культура – это система, состоящая из набора правил и стандартов, которые определяют взаимодействие и консенсус членов коллектива, управленческих звеньев, структурных подразделов и ключевых факторов развития компании.

Некоторые ученые называют корпоративную культуру организационной.

Корпоративная (организационная) культура включает следующие аспекты:

- принятые и разделяемые всеми сотрудниками нормы;
- принципы, способы разделения власти;
- принятый в коллективе стиль руководства, сплоченность сотрудников;
- характерные способы организации взаимодействия (т.е. процессов координации, коммуникации, разрешения конфликтов и принятия решений, установления внешних связей);
- организация ролевого распределения;
- система ценностей, стандарты поведения, способы оценки результатов работы, стили управления.

В основе корпоративной (организационной культуры) должны лежать те идеи, взгляды, основные ценности, которые и определяют этичность коллектива. Ценности в дальнейшем определяют стили поведения, общения, деятельность.

Корпоративная культура, по сути, является субкультурой национальной культуры и менталитета, которые преобладают в государстве.

Правильно определенную и построенную корпоративную культуру рассматривают как важный стратегический инструмент, который позволяет координировать работы всех структурных звеньев предприятия и отдельных членов коллектива для достижения поставленных целей. Понимание принципов и способность управления организационной культурой является ключом к эффективному менеджменту предприятия.

Корпоративная культура в своем развитии проходит три стадии (жизненный цикл):

- *стадия зарождения или «девиантная» стадия* (девиантный – тот, кто отклоняется). Носителем новой культуры является незначительная часть общества. Большинство реагирует на появление нового или негативно, или снисходительно. В отдельных случаях возможно даже общее осуждение. В тоже время, именно эта, новая культура формирует базовые предпосылки дальнейшего развития общества (отрасли);

- *стадия стабилизации или общекультурный уровень* – культура проходит «тест на живучесть», определяется фундамент развития коллектива/компании;

- *стадия историзации или уровень классики* – принципы организационной культуры становятся общепринятыми, дополняются и выходят на мелко корпоративный уровень сферы деятельности.

Таким образом, этапы развития корпоративной культуры можно представить в такой форме: менеджмент компании создает корпоративную культуру → соответствует корпоративной культуре и развивает ее → возникновение различных форм мелко корпоративной культуры.

Межкорпоративная культура – инструмент усиления позиций компании в сфере фармацевтического рынка. Ее ценность состоит в том, что она способствует реализации тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

В условиях осуществления различных проектов, когда ресурсов одного предприятия (компании) явно не хватает, менеджменту приходится выходить на уровень межкорпоративной культуре, т.е. оперативно приводить во взаимное соответствие нормы, правила, стандарты, ценности, коммуникации и т.д. Если этого не происходит, то значительно снижается эффективность работы в совместном проекте или происходит разрыв выгодных партнерских отношений, т.е. проектный менеджмент может быть эффективным только при наличии межкорпоративной культуры.

Одновременно с развитием межкорпоративной культуры происходит зарождение и развитие культуры бизнеса. **Культура бизнеса** – инструмент превращения управленческих технологий в технологии системной организации деятельности компании. Ниже, в *табл.* представлены варианты развития компаний с разным уровнем корпоративной культуры в условиях системной интеграции бизнеса.

Возможности компаний с различным уровнем корпоративной культуры

Вариант	Характеристика компании	Результат
1	2	3
Компания остается на уровне корпоративной культуры	Вся деятельность направлена на получение прибыли и усиления приобретенных компанией позиций, в т.ч. за счет патриотизма команды и усиления командного духа.	Постепенно эта компания становится неинтересна партнерам, потребителям, она становится не способной учитывать условия макросреды, которые быстро изменяются. Компания «использует» чужой анализ и «чужое» предчувствие. Компания становится неэффективной.
Компания находится на уровне межкорпоративной культуры	Ситуация значительно лучше, т.к. есть открытость и готовность к изменениям, обогащаются ресурсы компании, усиливается резонанс в макросреде. Корпоративная культура не насаждается, а становится	Увеличение прибыли достигается за счет расширения информационных ресурсов, развития персонала, установления новых коммуникаций и т.д. Компания стабильно

1	2	3
	базисом для уважения другой корпоративной культуры с ее ценностями, нормами, атрибутами.	функционирует.
Компания находится на уровне культуры бизнеса	Компания открыта для социального партнерства и включает в системную организацию своей деятельности условия и элементы макросреды (социума). Происходит быстрая инкорпорация общественных ценностей в корпоративные элементы. И, наоборот, необходимые ценности и потребности эффективно и технологически формируются в социуме на любом уровне, поскольку становятся экологичными и жизнеспособными.	Компания получает дополнительные возможности ведения бизнеса, активно и оперативно включаясь в различные проекты. Развитые потребности и ценности начинают создавать предпосылки для возникновения нового бизнеса, новых направлений деятельности и др.

Закладывая основы для морального развития "человеческого фактора", компания тем самым создает условия для стабилизации морального климата в коллективе, а стало быть, успешного функционирования бизнеса.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Большинство из приведенных рекомендаций, норм и принципов этики, делового общения широко приняты и достаточно стандартны. Однако в реальной жизни многие ситуации общения и поведения весьма противоречивы и их нелегко квалифицировать с точки зрения «морально-аморально», «правильно - неправильно». Выбор поведения и способов общения обусловлен наличием разнородных факторов ситуации и особенностями личности. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, которые ожидают в общении делового человека воспользуйтесь следующим тестом.

ТЕСТ НА ЭТИКУ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ответьте на вопросы и подсчитайте результат

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код:

- совершенно согласен — СС,**
- согласен,— С;**
- не согласен -НС,**
- совершенно не согласен — СНС**

1. Не следует ожидать, что работники предприятия будут сообщать о своих ошибках руководству _____

2. Возможны случаи, когда работники предприятия должны нарушать требования должностных инструкций, чтобы справиться с делом _____
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда поэтому необходимо давать примерные цифры _____
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства, контролирующих служб _____
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий _____
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время _____
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников _____
8. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется предприятие _____
9. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства _____
10. Если ради получения экономической выгоды потребуется устройство фуршета или легкая деформация политики предприятия, я дам на это разрешение _____
11. Без нарушения политики предприятия и существующих инструкций жить невозможно _____
12. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки» (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдаёт меньше сдачи) _____
13. Использовать время от времени без согласования с руководителем, собственником копировальную машину предприятия для личных или местных целей вполне приемлемо _____
14. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, и т. д.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота _____

Оценка ответов в баллах. СНС-0, НС—1, С—2, СС—3.

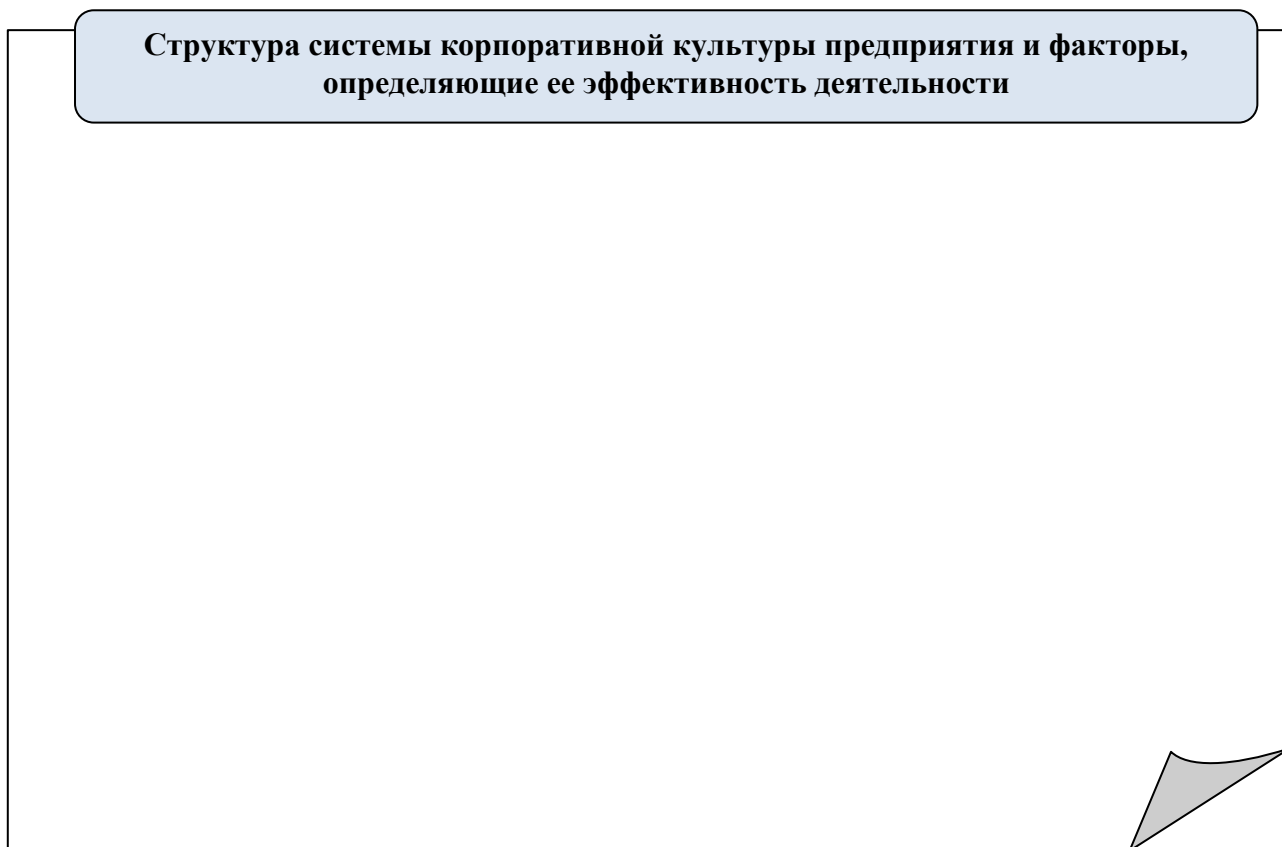
Если вы набрали в сумме:

- | | |
|---------|--|
| 0 | — считайте, что вы – идеал |
| 1—4 | — считайте, что вы близки к идеалу |
| 5—9 | — высокий этический уровень |
| 10—14 | — приемлемый этический уровень |
| 15—24 | — средний этический уровень |
| 25 - 34 | — требуется моральное совершенствование |
| 35—41 | — происходит быстрое соскальзывание в пропасть |
| 42 | — охраняйте ценные вещи от самого себя |

Ваш результат и выводы:

Задание 2. Систематически представить структуру системы корпоративной культуры и ее связь с факторами, определяющими эффективность деятельности предприятия.

Структура системы корпоративной культуры предприятия и факторы, определяющие ее эффективность деятельности



Задание 3. Составить возможный перечень стандартов оптовой фармацевтической фирмы «Радуга» по следующим направлениям:

- а) отношение к клиенту (заказчику);
- б) взаимоотношения с коллегами;
- в) рабочее место.

Данные представить в виде *табл.*

Возможный перечень стандартов оптовой фармацевтической фирмы «Радуга»

Отношение к клиенту (заказчику)	Взаимоотношения с коллегами	Рабочее место

Задание 4. Представить в виде схемы жизненный цикл развития корпоративной культуры. Указать основное содержание каждой стадии развития.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармацевції: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 24-26.
2. Корпоративная культура: проблема современной практики // Корпоративная культура, 2007. - №2. - С. 14-16.
3. Корпоративная культура как инструмент управления // Корпоративная культура, 2007. - №7. - С. 18-20.
4. Менеджмент у фармацевції: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 31-32.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 233-241.
7. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармацевції. Ч. I. Менеджмент у фармацевції : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
8. Материалы лекции

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Укажите количество стадий развития корпоративной культуры

%100% Три

%0% Четыре

%0% Пять

%0% Две

%0% Шесть

@

2

Укажите первую стадию «жизненного цикла» корпоративной культуры

%100% Девиантная

%0% Стабилизации

%0% Общекультурная

%0% Историзации

%0% Классика

@

3

Укажите вторую стадию «жизненного цикла» корпоративной культуры:

%0% Девиантная

%100% Стабилизации

%0% Зарождения

%0% Историзации

%0% Классика

@

4

Укажите третью стадию «жизненного цикла» корпоративной культуры

%0% Девиантная

%0% Стабилизации

%0% Общекультурная

%0% Зарождения

%100% Классика

@

5

«Стадия зарождения» развития корпоративной культуры называется еще

%100% Девиантная

%0% Стабилизации

%0% Общекультурная

%0% Историзации

%0% Классика

@

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 9

ГРУППЫ (КОЛЛЕКТИВЫ) РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания и изучить роль и значение формальных и неформальных групп в деятельности организаций, возникновении и управлении формальными и неформальными группами

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Понятие «группа», ее виды.
2. Формальная группа, причины возникновения.
3. Типы формальных групп. Их характеристика:
4. Преимущества создания комитетов, причины их образования.
5. Сущность и характеристика неформальных групп.
6. Психологические механизмы регуляции коллективной деятельности (ПМРКД) в неформальной группе (адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция).
7. Объективные и субъективные факторы как причины становления неформальной структуры.
8. Подходы к управлению неформальной организацией.
9. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, норма, сплоченность, статус, роль и др.
10. Характеристика ролевого поведения: целевые роли и поддерживающие роли, их отличительные особенности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Понятие «группа», ее виды.
2. Формальная группа, причины возникновения.
3. Типы формальных групп. Их характеристика:
 - а. Командная группа;
 - б. Рабочая группа;
 - с. Комитеты, их виды.
4. Преимущества создания комитетов, причины их образования.
5. Сущность и характеристика неформальных групп.
6. Психологические механизмы регуляции коллективной деятельности (ПМРКД) в неформальной группе (адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция).
7. Объективные и субъективные факторы как причины становления неформальной структуры.
8. Подходы к управлению неформальной организацией.
9. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, норма, сплоченность, статус, роль и др.
10. Характеристика ролевого поведения: целевые роли и поддерживающие роли, их отличительные особенности.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Группа – это «объединение» двух или более людей, взаимодействующих между собой таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние. **Формальные группы** – это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса, т.е. формальная структура связана с должным статусом и упорядоченными служебными отношениями. В фармацевтических и аптечных предприятиях формальными группами являются, например, отделы аптек, цеха фармпредприятий, кафедры вузов и т.д.

Существует три типа формальных групп (организаций): командная, рабочая и комитет.

Командная (соподчиненная) группа – состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Задания такой группы: управление всеми сотрудниками. Например, зав. аптеки и зав. отделами, генеральный директор фирмы, его заместители, зав. отделами и т.д.

Рабочая или целевая группа – включает лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Создается такая группа для эффективного распределения работы и решения определенных задач. Такая группа тоже имеет руководителя, однако от командной отличается следующими чертами: членство в группе – добровольное; срок деятельности – до 6 месяцев; большая самостоятельность в деятельности.

Комитет – группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, командами. Комитеты практически создаются на всех иерархических уровнях. Главной отличительной чертой комитетов является групповое, коллективное принятие решений и осуществление действий. Цель создания комитетов: заполнение пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Исходя из этого, комитеты, в свою очередь, подразделяются на специальные и постоянные.

Специальный комитет - это временная группа, сформированная для определенной цели.

Постоянный комитет – перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Преимущества комитетов заключаются в их большой лабильности и творческом подходе к работе. Чаще всего комитеты создаются по трем причинам (ситуациям): принимаемое решение будет непопулярным и решением комитета поднимет дух организации; необходимость координации деятельности различных отделов, подразделений; ограничение концентрации власти в одних руках, («собственничество» власти).

Второй стадией развития коллектива (группы) людей является возникновение неформальной структуры внутри его. На этой стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива.

Если формальная группа создается по заранее продуманному плану, то **неформальная группа** – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Становление неформальной структуры определяется наличием как объективных, так и субъективных факторов.

Объективные факторы: характер и график работы, возможность контактов, состав группы (численность, пол, возраст и т.д.), удовлетворение потребности в общении и др.

Субъективные факторы: личность руководителя, индивидуальные особенности сотрудников.

Неформальная группа складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности: адаптации, коммуникации, идентификации, интеграции (ПМРКД).

Если более конкретизировать причины вступления в неформальную группу, то это будут чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимозащиты, тесное общение, заинтересованности в методах ее деятельности и т.д.

Основные характеристики НФ (неформальных) организаций: социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформального лидера.

Социальный контроль – это установление и укрепление норм – групповых норм приемлемого и неприемлемого поведения. Социальный контроль оказывает влияние и направляет к достижению целей формальной организации и повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести угрозу существованию НФ организации. Люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлениям. Поэтому всякое изменение может показаться группе более опасным, чем на самом деле. Чтобы преодолеть перемены, руководитель может советовать и разрешать подчиненным участвовать в принятии решений.

В процессе управления важно, чтобы руководители знали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными организациями, и ими необходимо управлять, независимо от того является ли НФ позитивной или негативной.

Основа стабильной, устойчивой деятельности любого коллектива, в т.ч. фармацевтического – отношения сотрудничества и взаимопомощи, в противовес конфликту и конфронтации. Исходя из этого, существуют следующие подходы к управлению НФ организацией для достижения формальной организацией поставленных целей:

1. Признание существования НФ организации и осознание того, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Руководству следует признать НФ организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров НФ групп. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой НФ группе и работать с ним, советоваться, прислушиваться к его мнению, что способствует достижению целей организации. Когда НФ лидер противостоит своему руководителю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации.

3. Перед тем, как предпринимать какие-либо действия продумать их возможное отрицательное воздействие на НФ группу.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны НФ организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.

5. Руководителю следует быть предельно честным, сообщать точную и достоверную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов и осуждения.

К какому бы типу не относилась группа, эффективность ее деятельности определяется определенными факторами: размером, составом, сплоченностью, групповыми нормами и единомыслием, конфликтностью, статусом и ролевым поведением членов группы.

Размер группы. Самая идеальная группа от 3-5-7-9- человек (max 11).

Состав группы. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблемы. Практика показывает, что чем больше непохожих людей в группе, тем более качественное решение они принимают.

Групповые нормы. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на каждую отдельную личность и на направление, в котором работает группа в целом. Нормы бывают положительной и отрицательной направленности. Положительными считаются те нормы, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на их достижение.

Сплоченность. Это мера тяготения членов группы друг к другу или группе. Существуют высоко сплоченные и плохо сплоченные группы. Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что:

- будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы;
- даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей;
- разрешать периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Негативной проявлением высокой степени сплоченности группы является «групповое единомыслие». Сотрудник «сдерживает» свои внутренние взгляды на событие, чтобы не нарушать гармонию группы. Это приводит к снижению эффективности групповых решений, т.к. альтернативное видение событий не высказывается, не обсуждается и не оценивается. С другой стороны различия во мнениях может привести к возникновению конфликтной ситуации.

Если говорить о статусе членов группы, то он определяется такими характеристиками, как старшинство в должностной иерархии, занимаемая должность, месторасположением рабочих кабинетов, образованием, социальным талантом, информированность, накопленным опытом, но главное – нравственным стержнем человека. Чем выше статус сотрудника, тем больше его влияние на решение группы, тем больше к нему прислушиваются. Однако это не значит, что мнение всех остальных членов группы не выслушивается но все недоразумения разрешаются мирно, учитывая мнения всех ее членов, независимо от статуса.

Существует две основные направленности ролей для нормально работающей группы:

1. целевые роли - отбор групповых задач и их выполнение;
2. поддерживающие роли – это поведение людей, способствующее поддержанию стабильной жизни и деятельности людей в коллективе.

Целевые роли включают в себя такие аспекты деятельности: инициативность; поиск информации; сбор мнений; предоставление информации; высказывание мнений; проработка; координирование; обобщение.

Вторая направленность обеспечения эффективности группы, т.е. поддерживающие роли или фундамент включает такие аспекты деятельности сотрудника: поощрение; обеспечение участия; уточнение критериев; исполнительность; выражение чувств группы.

Все выше названные факторы несомненно способствуют гармоничной деятельности организации. Однако организация как открытая система не может быть статичной и реагирует на изменения внешней среды. Поскольку трудно предположить все изменения внешней среды, то в группе возможны стрессовые ситуации, сопротивления переменам, конфликты. Именно в таких возникающих ситуациях большую роль играет степень власти руководителя.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ:

Задание 1. Дать характеристику типам формальных групп. Данные представить в виде таблицы.

Таблица

Типы формальных групп

Типы	Характеристика
Командная группа	
Рабочая группа	
Комитеты	

Задание 2. Указать объективные и субъективные факторы становления неформальной группы. Данные представить в виде схемы.

Задание 3. Схематически представить факторы, влияющие на эффективность работы группы.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. – С. 104-107, 402-408.
12. Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицька О.Р. Менеджмент і маркетинг у фармації. Підручник /за ред. проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 39-44.
13. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицькі О.Р., Мельник О.Г. Менеджмент у фармації. Підручник /за ред. О.Є. Кузьміна і Громовика Б.П. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – С. 40-45, 213-230.
14. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації, ч. I. – Харків: Основа, 1998. – С. 194-201.
15. Психология и этика делового общения.: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – С. 158-177.
16. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – С. 117-118, 225-231, 392-403.
17. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – С. 194-218.
18. Матеріали лекції.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Развитие организации проходит в своем развитии:

%!100% 2 уровня

%0% 3 уровня

%0% 4 уровня

%0% 1-5 уровней

%0% 1-4 уровней

@

2

Развитие организации в своем развитии проходит:

%0% Только формальную стадию

%0% Только неформальную стадию

%!100% Формальную и неформальную стадию

%0% Только начальную стадию

@

3

Комитеты в организации подразделяются на следующие виды:

%0% Коммуникационные

%0% Интегральные

%!100% Специальные и постоянные

%0% Постоянные и адаптационные

@

4

Организация по способу и цели образования подразделяется на :

%0% Органистические

%0% Простые и сложные

%0% Большие и малые

%!100% Формальные и неформальные

%0% Механистические

@

5

Неформальная организация это:

%!100% Спонтанно образовавшаяся группа людей

%0% Группа, созданная по воле руководства

%0% Группа с должностным статусом

%0% Группа органистическая

%0% Группа с упорядоченной иерархией

@

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 10

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания и приобрести практические навыки по организации деловых бесед

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Значение делового общения и виды деловых бесед
1. Общие подходы к подготовке и проведению деловой беседы

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Значение делового общения;
2. Виды деловых бесед;
3. Общие подходы к подготовке и проведению деловой беседы
4. Десять правил подготовки и проведения беседы.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

ЗНАЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Более 70% времени деловой человек тратит на общение. От того, насколько грамотно построено это общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнером, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими организациями и государственными органами и многое другое.

При всем многообразии форм делового общения основным элементом его является разговор (беседа) двух или большего числа лиц. Таким образом, деловой разговор, деловая беседа – это любой словестный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

ВИДЫ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД

Каждый сотрудник участвует в следующих беседах:

- прием на работу;
- получение задания;
- отчет о проделанной работе;
- критика за упущение;
- беседа при увольнении и др.

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Известно, что если беседа «проиграна», то проводить с тем же лицом повторный разговор на ту же тему, приводя даже новые аргументы, дело очень трудное, а иногда и практически безнадежное. Необходимо готовиться к беседе. Это увеличит вероятность благоприятного исхода. Особенно тщательной подготовки требует беседа, целью которой является изменить мнение Вашего собеседника.

Анализ большого количества проигранных бесед показал, что всякий раз была совершена некая ошибка – либо в создании обстановки, либо в тактике беседы.

Эти ошибки оказались довольно типичными, часто повторяющимися. Чтобы не допускать их, разработаны специальные правила, при соблюдении которых участник беседы не впадает ни в одну из них и тем самым создает наибольшие шансы на успех в беседе.

ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

Правило 1. Сформулируйте конкретные цели.

Это могут быть цели: заключить соглашение, подписать договор, разрешить спорный вопрос, убедить, получить информацию, дать задание, проконтролировать исполнение, проинструктировать, покритиковать за плохую работу, разобраться, помочь, убедить, "отбиться" от задания, отчитаться, оправдаться и т. д. (...читающий может продолжить перечень возможных целей для бесед с посетителями, с подчиненными, руководителями).

Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах. В особенности это важно для выбора наиболее рациональной тактики беседы (об этом - правило 6).

Формулировать цели беседы полезно не только ее инициатору, но другой стороне. Представьте, что к вам пришел сотрудник (инициатор беседы) с вопросом, который вы разрешить не в состоянии в силу отсутствия у вас необходимой информации. Естественно, вы ставите первой своей целью, получение информации, прежде всего от самого пришедшего.

Правило 2. Составьте план беседы.

Для достаточно серьезной беседы составить план "в уме" не удастся, (Не зря говорится, что "самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти", а также и то, что "не записанное на бумаге - это пустые мечтания"). Записывая тезисы беседы, мы:

- оттачиваем формулировки;
- выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность;
- продумываем аргументы, приводя их в систему;
- подбираем необходимые документы, материалы;
- определяем состав участников.

По-видимому, здесь нуждаются в комментариях только последние два утверждения. Как часто возникает ситуация, подобная такой:

Первый собеседник: "На этот счет было решение совещания".

Второй: "Какое? Я ничего не знаю".

Первый: "Сейчас покажу вам протокол (ищет - сначала на столе, потом в ящиках стола, затем в шкафу... Не находит). Да вот запропастился куда-то. Но я вам точно говорю - было такое решение.."

Второй: "Наверное, было, раз вы говорите. Но мне не верится, чтобы там могла быть именно такая формулировка, ведь от формулировки все и зависит. Поэтому не могу с вами согласиться..."

Не кажется ли вам, читатель, что первый собеседник проиграл этот эпизод (а с ним, возможно, и весь разговор)?

А произошло это потому, что разговор **не был обеспечен информационно**, - не были подобраны документы, которые, как известно, являются наиболее вескими доказательствами.

В отношении числа участников беседы следует заметить, что каждый новый участник может привнести элемент неопределенности. Поэтому для управляемости следует стремиться к минимальному числу участников.

Легче всего беседу вести с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних слушателей. Наличие слушателей создает "эффект театра", когда мы говорим, имея в виду не только того, к кому обращаемся, но и других слушателей; ибо часто нам небезразлично, что подумают, что расскажут другим свидетели беседы. Но это небезразлично и нашему собеседнику, поэтому его восприятие и реакция в присутствии посторонних такие будут менее предсказуемыми.

Правило 3. Выберите время:

- а) удобное и вам, и вашему собеседнику;
- б) достаточное для разговора.

Представьте, что вам предстоит поговорить с работницей об ее отношении к работе, разобраться, почему в последнее время ее как подменили: к работе стала относиться небрежно, на справедливые замечания дерзит... Надо вызвать ее на откровенность. Самое удобное для вас время - конец рабочего дня. И вот вы встречаетесь с работницей, когда до конца ее смены остается 20 минут...

О чем она будет думать, если ей после работы нельзя задержаться ни на минуту (необходимо забрать ребенка из садика, например)?

Конечно же, только о том, чтобы разговор не затянулся! Ясно, что ни о какой откровенности с ее стороны речи быть не может. Цель не достигнута - следовательно, беседа проиграна.

А все дело в том, что инициатор беседы нарушил и правило 3 (а), и правило 3 (б): не побеспокоился, чтобы время было достаточным и удобным не только ему.

Рискованно начинать беседу (из числа тех, которые могут затянуться) накануне совещаний и других фиксированных дел.

Не рекомендуется включаться в беседу после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев (в частности, после только что полученной "нахлобучки" от шефа). Уместно здесь вспомнить высказывание Льва Толстого: "То, что начинается в гневе, заканчивается в стыде".

Правило 4. Выберите подходящее место.

Оно должно удовлетворять также двум условиям:

- а) чтобы ничто не мешало, не отвлекало;
- б) чтобы максимально способствовало целям разговора.

Мешают обычно посетители и телефонные звонки. Планируя беседу, следует продумать, где расположиться, чтобы ни посетители, ни телефон не вмешивались в разговор.

Не для всякой беседы наилучшим местом является кабинет руководителя. Например, для разговора по душам с подчиненным больше подойдет рабочее место подчиненного, где он чувствует себя более уверенно и непринужденно, где и "стены помогают". Подходящим местом может быть и нейтральная территория - какое-то свободное в данный момент помещение.

Впрочем, и в вашей комнате можно создать различные зоны общения: официального, полуофициального и даже (если позволяют размеры комнаты) неофициального общения.

При **официальном** общении вы находитесь на своем обычном месте - за столом.

Для **полуофициального** общения - располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона **неофициального** общения представляет собой два - три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Задачам "внешних сношений" эти зоны обычно вполне удовлетворят. Но для подчиненного, выработавшего за годы работы рефлекс быть начеку в кабинете

начальника, эти меры обычно оказываются недостаточными. В этом кабинете труднее склонить к разговору по душам, нежели на рабочем месте подчиненного или в нейтральном помещении.

Правило 5. Задачи первой части разговора:

а) привлечь внимание;

б) добиться атмосферы взаимного доверия.

Добиться устойчивого внимания непросто, потому что мы являемся плохими слушателями. Больше любим говорить, чем слушать. Мужчины, как правило, худшие слушатели по сравнению с женщинами. Они обычно более нетерпеливы в беседах, особенно когда говорят с женщинами.

Но если не привлечь внимание собеседника, разговор не получится. Как же добиться внимания?

Если вы будете говорить только о ваших проблемах, не затрагивая интересов собеседника, на успех рассчитывать трудно.

Подумайте, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении, - иначе говоря, начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

В качестве иллюстрации этого метода можно привести, например, забавный случай, имевший место с выдающимся русским кораблестроителем и математиком, академиком А.Н. Крыловым.

Так случилось, что академик совмещал две важные должности в морском ведомстве. А поскольку получалось это у него хорошо, то "морской" министр предложил законопроект, по которому это совмещение делалось в дальнейшем обязательным. Морской комитет, состоявший большей частью из дремавших престарелых адмиралов, готов был проштамповать и это предложение, не вслушиваясь и не вдумываясь в его суть.

Чтобы провалить законопроект, Крылову прежде всего необходимо было в своем выступлении привлечь внимание дремавших членов комитета. "Петр Первый, - начал Крылов, - в своем "Морском Уставе" подробно изложил процедуру расследования случаев изнасилования девиц..." (далее выступающий привел несколько цитат с пикантными подробностями, окончательно захватившими внимание бравых флотоводцев). "А заканчивается это наставление, - продолжал академик, - указанием: наказывать, невзирая ни на персону. Рассматриваемый же законопроект составлен, имея в виду мою персону..."

После этого выступления законопроект был дружно отклонен.

Атмосфера взаимного доверия также совершенно необходима для позитивного исхода беседы. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать даже разумные предложения, просто перенося на них свое негативное отношение к их инициатору.

Создается атмосфера взаимного расположения несложными приемами.

И первое, с чего необходимо начать, - это пунктуальность инициатора беседы. Если приглашенному приходится дожидаться вопреки назначенному времени, то невольно накапливается раздражение, которое может вылиться (даже и неосознанно) в агрессивный настрой. Если же обстоятельства не позволяют вовремя начать беседу, необходимо (по возможности, заблаговременно) известить об этом приглашенного, извиниться и предложить другое время встречи. Еще лучше - спросить собеседника, какое время будет удобно ему.

Способствуют непринужденной, доброжелательной атмосфере беседы такие слова, как "рад вас видеть", "хорошо, что зашли", похвалить за что-то, сделать комплимент.

Правило 6.

Подчиняйте свою тактику целям.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые "открытые" и "закрытые".

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: "Расскажите, пожалуйста...", "Что вам известно про...", "Как вы думаете..?", "А почему?", "Ваше мнение?", "Ваши предложения?", "Чем вы это объясните?".

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы **закрытые**, то есть такие, на которые необходимо ответить "да - нет". Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (вы это Знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т. п. Возможен, например, такой вариант диалога:

Руководитель: "Вы были на совещании по вопросу о .. ?"

Подчиненный: "Да, был".

Руководитель: "Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?"

Подчиненный: "Да, а что?"

Руководитель: "Этот пункт прямо адресуется и вам: нужно сделать ..." (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего, ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

В рассматриваемом примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или читал на нем детектив (эти возможности не исключает руководитель), но сказать "нет" он не решился, дабы "сохранить свое лицо". А сказав "да", он отрезал себе пути к отказу от поручения.

В более сложных случаях может понадобиться большее число закрытых вопросов, чтобы "загнать в угол" оппонента.

Искусство беседы включает в себя и умение не отвлекаться от намеченной цели.

Например, если вы не имеете возможности решить важный для посетителя вопрос и вам приходится ограничиться получением от него информации, то воздержитесь от каких-либо оценок (даже частных), по которым посетитель может или завязать спор, или ошибочно представить вашу позицию. Ни то, ни другое не отвечает вашим целям. Гарантирует же от этого просчета неуклонное выполнение правила - не отвлекаться от намеченной цели.

Правило 7.

Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит.

Даже убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Конечно, руководителю (как и большинству людей) нередко хочется поговорить и самому, но тут уж приходится выбирать: или результативная беседа, или удовольствие выговориться.

Предоставив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

максимально расположите к себе собеседника (люди так любят, когда их выслушивают!);

получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о работе собеседника, об его отношении к работе и даже о взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы;

Вам будет легче убедить собеседника: ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем.

Эта тактика ("меньше говорить - больше спрашивать") позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций.

Опишем одну из них. Специалист обращается к своему руководителю за помощью. Случается, что руководитель не в состоянии помочь, - то ли вопрос упирается в технические тонкости, в которых руководитель не превосходит спрашивающего, то ли руководитель новый и еще не вошел в тонкости, знание которых необходимо для оказания помощи. Однако отказать в помощи руководитель считает недопустимым по соображениям авторитета. Как быть?

Применить обсуждаемый прием. Попросить изложить суть проблемы. Затем вопросами стимулировать подчиненного рассказать все более и более тонкие детали.

Как часто такие беседы заканчиваются возгласом специалиста: "Понял!" А ведь руководитель помог ему не идеями, а тем, что просто заставил его рассказать все по порядку, привести в систему свои же знания, интуитивные впечатления заменить четкими формулировками.

ЭТОТ метод можно назвать методом косвенной консультации. А в основе его, как видим, лежит все то же правило 7. Это правило (как, впрочем, и все остальные) не стоит фетишизировать, добиваться его выполнения в любом случае. Например, собеседник может оказаться неразговорчивым (по свойству характера или под влиянием ситуации), так что понуждать его говорить может оказаться мучением для обоих. Самое важное в этом правиле - чтобы все, что хочет сказать собеседник, было им высказано.

Правило 7 имеет целью устранить положение, когда инициатор беседы, или старший по должности, говорит обычно гораздо больше, нежели вторая сторона.

Правило 8.

Будьте на высоте положения.

Это правило относится прежде, всего к критикующему. Делать замечания подчиненным в случае их недоработок - одна из важных, но непростых обязанностей руководителя.

Если подчиненный проштрафился, то он ожидает, что руководитель будет к нему не только строгим, но и справедливым. А поскольку многие ищут прежде всего объективные и уважительные причины и только потом склонны винить себя, то, если их не выслушать, создается впечатление несправедливости критики. Поэтому правило 8 имеет следующую расшифровку:

выслушайте объяснения;

сохраняйте ровный тон (в правилах для руководящего персонала многих корпораций, фирм, предприятий есть и такое: "Во взаимоотношениях с подчиненными имейте бесконечное терпение!");

прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить, и похвалите. Это очень эффективный прием. Особенно желательно его применение в преддверии сокрушительной критики. Например, вы говорите: "Мы с вами работаем вместе... (столько-то лет) и нередко ваши результаты были просто великолепны (приводите 1 - 2 примера). Но объясните, что происходит с последним моим поручением?"

В данной ситуации подчиненному сетовать на несправедливое, предвзятое к себе отношение нет никаких оснований: ведь он увидел, что отмечается все - и хорошее, и плохое.

Подыскивая, за что похвалить, вы оказываете помощь не только собеседнику, но и себе, поскольку сопоставление хорошего и плохого делает и вашу позицию более взвешенной, более терпимой. А это облегчит и выполнение двух предыдущих правил: выслушать и сохранить ровный тон. И конфронтации, к которой зачастую приводит критика, не возникнет.

Это очень важный момент: ведь недовольство критикой "съедает" значительную часть конструктивного смысла замечаний.

Более подробно приемы критики описаны ниже. Здесь мы затронули только первоочередные требования.

Правило 9.

Фиксируйте полученную информацию.

Сведения, получаемые во время беседы, улетучиваются из нашей памяти уже в процессе беседы. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать краткую запись (цифры, факты, фамилии, телефоны) в деловом блокноте.

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа значительно снижает способность к запоминанию.

Поэтому естественно движение делового человека, когда, поднимая телефонную трубку, он придвигает лист для записи информации.

Правило 10.

Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает то, что слышал в конце.

Наилучший результат беседы (если вы побуждали собеседника что-то сделать) - это когда он приступит к исполнению сразу по окончании беседы. Кроме своевременности, здесь можно ожидать и большую точность исполнения, поскольку все тонкости ваших наставлений наиболее свежи в памяти.

Если же, завершая беседу, вы решите дружески поболтать о чем-то, то этим вы снизите эффект ваших предшествующих усилий. После такой болтовни работник не вспомнит многих деталей разговора.

Непринужденный обмен мнениями "за жизнь" лучше перенести на начало беседы - для создания атмосферы благожелательности (в соответствии с задачами первой части беседы - правило 5).

Манера говорить, или 12 "не" в беседе

Многое в беседа зависит от вашего поведения, от манеры разговаривать.

Некоторые советы, оберегающие от часто встречающихся ошибок:

- Не сидите на краешке стула: это создает впечатление, что вы хотите поскорее отделаться от собеседника;
- Не ерзайте на стуле: ерзанье свидетельствует о неуверенности и нерешительности;
- Не тяните время: затягивание беседы воспринимается как нежелание обсуждать важные вопросы;
- Не спешите: лучше не проводить беседы, чем спешить и комкать обсуждаемые проблемы. Спешка всегда оценивается негативно. Ставьте вопросы так, чтобы они не наводили на ответы и не обнажали преждевременно выводов;
- Меньше употребляйте слово "я": это создает неблагоприятное впечатление;

- Не смотрите на собеседника свысока, считайте его равным с собою во всех отношениях;
- Не горячитесь: горячность часто лишает теплоты отношений;
- Не создавайте из себя прорицателя и умника;
- Не делайте выводов за собеседника;
- Не давайте скоропалительных обещаний. Может случиться так, что обещания по объективным обстоятельствам выполнить не представится возможным;
- Не пытайтесь подключать вопросы, к которым вы не готовы.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1. Изучить и описать парвила подготовки к деловой беседе.

Задание 2. Подготовиться к деловой беседе (отчет о проделанной работе). Составить план проведения беседы.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гічан І.С. Психотехнологія ділового спілкування : Конспект лекцій. / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
2. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства : навч. посіб. / М. С. Дороніна, А. В. Доронін ; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. — 202 с.
3. Етика ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / [В. К. Бабайлов та ін.]; М-во охорони здоров'я України, Нац. фармацевт. ун-т. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 191 с.
4. Зубцов Д. Е. Деякі підходи зарубіжних психологів до проблеми конфліктності особистості як суб'єкта ділового спілкування / Д. Е. Зубцов // Вісник. — Х., 2004. — Вип.13, ч.1. — С.67–72.
5. Культура ділового спілкування: Навч. посіб. / Уклад. Л. Г. Зубенко, В. Д. Немцов. - К.: ЕксОб, 2000. - 199 с.
6. Поснова Т. Бар'єри ділового спілкування та шляхи їх подолання / Т. Поснова // Науковий вісник. — Чернівці, 2003. — Вип.190: Педагогіка та психологія. — С.155–159.
7. Шейнов В.П. Искусство убеждать / В.П. Шейнов // «Издательство ПРИОР», – М.: 2000-2003 С.141-151.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 11

ПОДГОТОВКА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ В УКРАИНЕ

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания о современной государственной структуре фармацевтического образования, системе подготовки специалистов с высшим образованием по квалификационным уровням, этапах и содержании последипломного образования

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Современная государственная структура фармацевтического образования.
2. Система подготовки специалистов с высшим фармацевтическим образованием по квалификационным уровням.
3. Специальности, предусмотренные в образовательно-квалификационном направлении подготовки «Фармация».
4. Виды и формы последипломного фармацевтического образования.
5. Цель, направления и порядок проведения аттестации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Многоступенчатое непрерывное фармацевтическое образование.
2. Роль профориентации, в современной структуре фармацевтического образования.
3. Квалификационные уровни специалистов с высшим фармацевтическим образованием.
 - 3.1 Младший специалист
 - 3.2 Бакалавр
 - 3.3.Специалист
 - 3.4 Магистр
4. Виды регламентированного поэтапного последипломного фармацевтического образования.
 - 4.1 Специализация (вторичная специализация)
 - 4.2 Тематическое усовершенствование
 - 4.3Предаттестационные циклы
 - 4.4 Курсы информации
 - 4.5 Стажировка
5. Формы последипломного образования:
 - 5.1 Очная
 - 5.2 Заочно -очная
 - 5.3 Выездные циклы
 - 5.4 Прерывистые курсы
6. Аттестация провизоров

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В период общих социально-экономических преобразований в Украине большие изменения претерпевает и фармацевтическая отрасль. Ее совершенствование и адаптация к условиям рыночных отношений предусматривает реорганизацию структуры управления на отдельных уровнях, интеграцию деятельности научных и практических работников по развитию новых форм лекарственного обслуживания, переход на новые условия хозяйствования и т.д. Связанные с этим проблемы обуславливают необходимость радикальных изменений как в общей структуре, так и в содержании фармацевтического образования. Расширяющийся диапазон использования знаний специалистов с фармацевтическим образованием выдвигает особые требования к содержанию и качеству их подготовки, включающей формирование высокого профессионализма, экономического мышления нового типа, инициативности и предприимчивости.

Комплекс знаний, полученный выпускником, должен обеспечить возможность осуществлять трудовую деятельность в соответствии с его способностями, желаниями и потребностями. Современная государственная структура фармацевтического образования представляет собой последовательную связь дошкольного, школьного, профессионально-технического, отдельных ступеней высшего образования, а также последипломное обучение. Подобная система обеспечивает преемственность между этапами и способствует углубленной профильной подготовке специалистов для отдельных сфер деятельности.

Ступенчатая система высшего образования предусматривает подготовку специалистов с высшим образованием по таким квалификационным уровням: младший специалист, бакалавр, специалист и магистр.

Младший специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе полного общего среднего образования получило специальные знания и умения, достаточные для выполнения производственных функций определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренные для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

В фармацевтической отрасли труд младших специалистов-фармацевтов используется на должностях фармацевта по изготовлению лекарств в аптеке, по безрецептурному отпуску лекарственных средств и изделий медицинского назначения из аптеки, заведующего аптечным пунктом 1 группы или филиала аптеки, фармацевта аптечного склада, лаборанта контрольно-аналитической лаборатории и др.

Бакалавр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, получившего на основе полного общего среднего образования фундаментальные и специальные умения и знания относительно обобщенного объекта труда (деятельности), достаточные для выполнения задач и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

В соответствии с концепцией фармацевтического образования и образовательно-профессиональной программой подготовки бакалавра фармации он может занимать должности провизора аптеки, аптечного склада, фармацевтического предприятия, лаборатории, исключая руководящие посты.

Специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра получило полное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для выполнения задач и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Провизор-специалист имеет традиционно сложившееся профессиональное назначение в фармацевтической отрасли, занимает как рядовые, так и руководящие провизорские должности в аптеках, фармацевтических предприятиях (фирмах), на аптечных складах и т.п.

Магистр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, получившего полное высшее образование на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра, специальные умения и знания, достаточные для выполнения профессиональных задач и обязанностей (работ) инновационного характера определенного

уровня профессиональной деятельности, которые предусмотрены для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Подготовка профессионалов образовательно-квалификационного уровня магистра может осуществляться на основе образовательно-квалификационного уровня специалиста.

Подготовка магистров фармации, как правило, проводится одновременно с подготовкой специалиста по определенной провизорской специальности в интернатуре и направлена на углубленную специальную, научно-педагогическую, педагогическую и исследовательскую подготовку специалиста по этой же специальности в соответствии с перечнем специальностей.

В настоящее время в образовательно-квалификационном направлении подготовки «Фармация» предусмотрены такие специальности:

«Фармация»

«Клиническая фармация»

«Технология фармацевтических препаратов»

«Технология парфюмерно-косметических средств».

Следует отметить, что подготовка специалистов фармацевтическими вузами и факультетами многие годы осуществлялась только по специальности «Фармация», а с 1992г. в Национальном фармацевтическом университете (на тот период – Украинской фармацевтической академии) начато обучение студентов по специальности «Промышленная фармация» (направление подготовки «Химическая технология и инженерия»), преобразованную в последующем в специальность «Технология фармацевтических препаратов». Выпускники факультета промышленной фармации, получив наряду со специальными фармацевтическими знаниями основы инженерной подготовки, могут работать на фармацевтических предприятиях, фармацевтических фабриках на должностях, соответствующих образовательно-квалификационным ступеням.

В настоящее время, следуя принципу подготовки кадров для фармацевтической отрасли, Национальный фармацевтический университет готовит профессионалов по специальностям ряда образовательно-квалификационных направлений: «Промышленная технология», «Экобиотехнология», «Биотехнология БАД» (направление подготовки «Биотехнология»); «Экономика предприятия» и «Маркетинг» (направление подготовки «Экономика и предпринимательство»); «Менеджмент организаций» (направление подготовки «Менеджмент»); специфические категории – «Качество, стандартизация и сертификация», «Педагогика высшей школы», «Административный менеджмент»; уровень бакалавра по специальности «Лабораторная диагностика» (направление подготовки «Медицина»).

На всех этапах подготовки специалиста учебными планами предусмотрено изучение элективных курсов, а на последнем курсе – выбор студентом специализации. Так, в рамках специальности «Фармация» это могут быть «предпринимательство в фармации», «исследование фармацевтического рынка», «страховая медицина и фармакоэкономика», «организация и регулирование деятельности предприятия фармацевтической отрасли», «использование лекарственных препаратов в клинической практике», «лекарственные растения и фитотерапия», «технология гомеопатических лекарственных средств», «контроль качества лекарственных средств», «контроль качества пищевых продуктов и пищевых добавок» и др.

Подготовка младших специалистов осуществляется в Украине по специальностям «Фармация», «Производство фармацевтических препаратов», «Аналитический контроль качества химических лекарственных соединений».

Специальное фармацевтическое образование должно базироваться на профориентации со стороны школы, лицея, профтехучилища. Необходимость и положительность этого этапа состоит в том, что контингент абитуриентов преимущественно формируется из числа учащихся классов с углубленным изучением химии, биологии, информатики и вычислительной техники, проходящих производственное обучение в аптеках и на предприятиях фармацевтической промышленности.

Современная структура фармацевтического образования обеспечивает наиболее эффективную подготовку специалистов и соответствует международной системе высшего образования. Поэтапная система обучения дает специалисту возможность профессиональной деятельности соответствующего уровня, что гарантирует им социальную защищенность в условиях рынка.

Последипломное обучение. Одной из составных частей единой системы непрерывного фармацевтического образования является последипломное обучение, цель которого состоит в ускорении профессионального становления и трудовой адаптации выпускников фармацевтических учебных заведений; поэтапном пополнении и обновлении профессиональных знаний и умений на протяжении всего периода трудовой деятельности специалиста, повышении и подтверждении специалистом его квалификационной категории.

Первым этапом последипломного обучения является интернатура. Основная задача интернатуры состоит в улучшении практической подготовки выпускников вуза, повышении уровня профессиональной готовности к самостоятельной трудовой деятельности, ускорении адаптации к производственным условиям и подготовке к сдаче соответствующего квалификационного экзамена на звание специалиста. Обучение проводится в течение одного года. Заочная часть подготовки осуществляется на рабочих местах конкретных фармацевтических и аптечных предприятий, учреждений по утвержденным программам последипломной подготовки, составленным в соответствии с квалификационными требованиями к провизору-специалисту. Очную часть обучения в течение двух месяцев провизоры-интерны проходят по направлению базовых фармацевтических организаций на кафедрах повышения квалификации высших учебных заведений.

По окончании срока подготовки в интернатуре провизоры (в том числе и те, что одновременно обучались в магистратуре) подлежат аттестации для установления знаний и практических навыков с присвоением квалификации по специальностям «Общая фармация» или «Клиническая фармация». Для проведения аттестации создаются государственные аттестационные комиссии, председатели которых утверждаются приказом МЗ Украины.

Дальнейшее повышение профессионального уровня специалистов обеспечивается сочетанием самообразования с различными видами регламентированного поэтапного обучения: специализацией, тематическим усовершенствованием, краткосрочными курсами повышения квалификации предаттестационными циклами и т.д.

Специализация (вторичная специализация) имеет целью приобретение систематизированных теоретических знаний, профессиональных умений и навыков, требуемых для работы по соответствующей специальности.

Специализацию могут проходить специалисты, проработавшие не менее трех лет по распределению после получения первичной специализации в интернатуре (за исключением выпускников контрактной формы обучения).

Вторичная специализация проводится:

- по новым провизорским специальностям и специализациям;
- при расширении должностных обязанностей провизоров-специалистов учреждений и предприятий фармацевтической отрасли;
- при изменении штатного расписания фармацевтических учреждений и предприятий;
- при необходимости смены провизорской специальности по медицинским показаниям;
- при перемещении (или включении в резерв) работников из категории провизорских должностей «специалисты» в категорию «руководители» и наоборот.

Тематическое усовершенствование также предусматривается для всех фармацевтических специальностей с учетом занимаемой должности и специфики функциональных обязанностей. Целью тематического усовершенствования является углубление теоретических знаний, освоение новых умений и навыков по определенным аспектам фармации.

Цикловое усовершенствование осуществляется институтами или факультетами повышения квалификации по таким формам:

- очная форма продолжительностью 0,5-1 месяц с полным отрывом от производства на время обучения;

заочно-очная форма состоит из двух фраз: первая предназначена для изучения литературы и выполнения контрольных заданий; вторая проводится в учебных заведениях с отрывом от работы;

выездные циклы предусматривают проведение тематического усовершенствования при выезде на местные базы по заявкам органов регионального управления фармацевтическими учреждениями или по прямым договорам с заказчиком;

прерывистые курсы – проведение циклов усовершенствования с частичным отрывом от работы в течение одной-двух недель в месяц на местных базах общей продолжительностью не менее 72 часов.

Тематическое усовершенствование провизоры проходят, как правило, между прохождением предаттестационных циклов.

Предаттестационные циклы являются обязательной формой повышения квалификации провизоров перед очередной аттестацией на присвоение или подтверждение звания провизора-специалиста II, I или высшей категории в соответствии с утвержденным перечнем специальностей.

По окончании предаттестационного цикла проводится заключительный экзамен с целью установления фактического соответствия квалификации провизора-специалиста требованиям определенной квалификационной категории. Экзаменационная комиссия, созданная приказом по учебному заведению последипломного образования, проверяет научно-теоретическую и практическую подготовку провизоров, а также решает вопрос о выдаче свидетельства с рекомендацией о присвоении (подтверждении) соответствующей категории. Срок действия свидетельства – 1 год.

Постоянному росту квалификации фармацевтических работников способствует их **аттестация**. Основной задачей аттестации является определение уровня профессиональной подготовки специалистов, выявление из их числа наиболее высококвалифицированных, а также нуждающихся в повышении квалификации.

Аттестация специалистов фармации проводится по **двум направлениям**:

на присвоение квалификационных категорий (квалификационная аттестация);

по определению знаний и практических навыков (аттестация на соответствие занимаемой должности).

К аттестации на присвоение квалификационных категорий допускаются провизоры, закончившие предаттестационный цикл в институте (на факультете) повышения квалификации провизоров. Такая аттестация проводится комиссиями, созданными при региональных органах управления фармацевтическими организациями.

Квалификация провизоров определяется аттестационной комиссией по трем квалификационным категориям: вторая, первая, высшая при условии стажа работы не менее соответственно: пяти, семи и десяти лет. Кроме того, провизор должен иметь теоретическую и практическую профессиональную подготовку соответствующего уровня требований.

Все лица, которым присвоена квалификационная категория, подлежат очередной аттестации на подтверждение квалификации через каждые пять лет со дня предыдущей аттестации. Результатом переаттестации может быть подтверждение имеющейся категории, присвоение более высокой, снижение категории или ее снятие.

Аттестации по определению знаний и практических навыков подлежат все провизоры, допущенные в установленном порядке к фармацевтической деятельности, работающие в данном учреждении не менее одного года и не имеющие квалификационной категории. Целью данного вида аттестации является выявление соответствия специалиста занимаемой должности. С учетом заключения аттестационной комиссии специалист, показавший несоответствие занимаемой должности может быть переведен на другую работу с его согласия, в противном случае руководитель предприятия расторгает с ним трудовой договор в соответствии с законодательством о труде.

Целью стажировки является приобретение необходимых знаний и практических умений для выполнения углубленных обязанностей на должности провизора-специалиста или на должности высшего уровня. Стажировка фармацевтических кадров в учреждениях последипломного образования проводится по направлениям МЗ Украины, АР Крым,

областных (Киевского и Севастопольского городских) органов управления фармацевтическими организациями.

Курсы информации на местных базах предназначены для изучения актуальных теоретических вопросов и получения соответствующих практических умений.

Повышению уровня профессиональных знаний специалистов фармации способствуют проведение семинаров, тренингов, презентаций в фармацевтических организациях. Тематика и содержание их должны соответствовать стратегическим или тактическим целям предприятия.

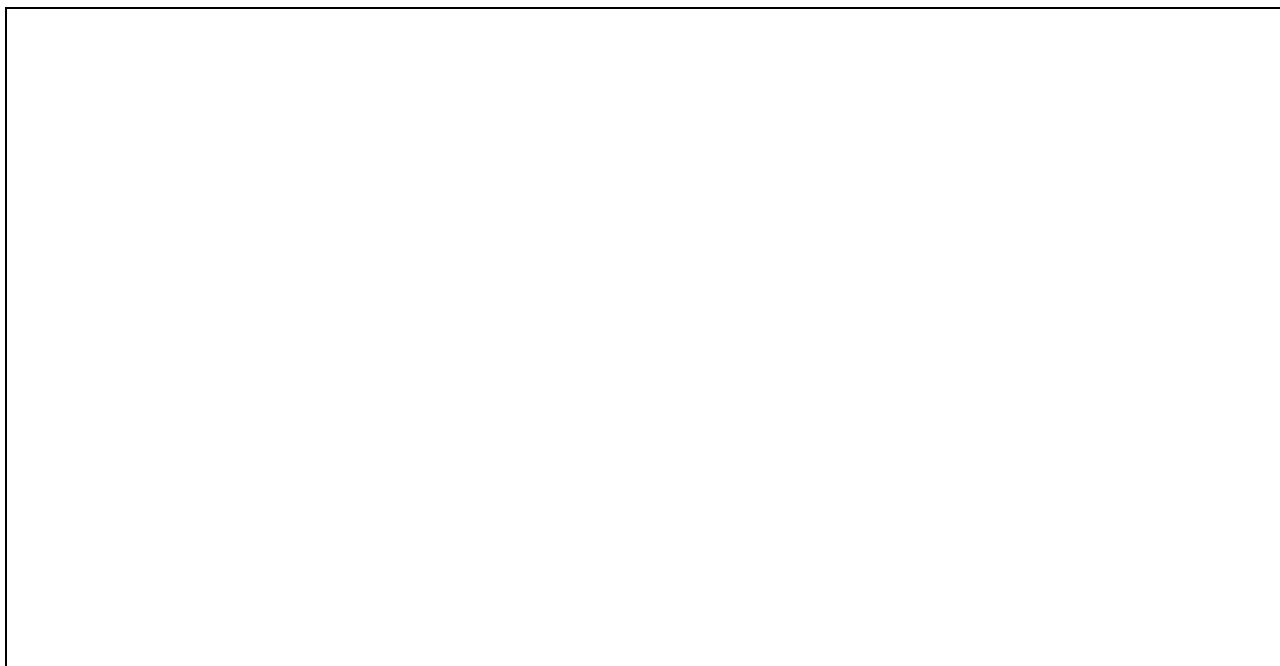
В целом система последипломной подготовки способствует периодическому пополнению и обновлению знаний специалистов, обеспечивает должный уровень профессиональной готовности, отвечающий современным социально-экономическим преобразованиям в области фармации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1. Схематически представить структуру многоступенчатого непрерывного фармацевтического образования.



Задание 2. Представить в виде схемы виды и формы последипломного образования



Задание 3. Дать сравнительный анализ следующим видам регламентированного поэтапного последипломного обучения: специализация, тематическое усовершенствование, предаттестационные циклы, курсы информации, стажировка.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
2. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 253-279.
3. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
4. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта КНТ, 2007. – 516 с.
5. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.89-113, 168-180.

6. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
7. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – С. 79-88, 102-109.
8. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
9. Пилипенко А.А. Менеджмент: підруч. / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
10. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
11. Материалы лекций.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1

Высшее фармацевтическое образование является многоступенчатым и предусматривает получение квалификации специалистов с высшим образованием по образовательно-квалификационным уровням: младший специалист, бакалавр, специалист, магистр. Осуществляют подготовку магистров высшие учебные заведения:

- %0% II уровня аккредитации
- %0% III уровня аккредитации
- %0% IV уровня аккредитации
- %0% II III уровней аккредитации
- %100!% III IV уровней аккредитации

2

Лицо, получившее полное высшее образование, специальные знания и умения, достаточные для выполнения профессиональных заданий и обязанностей инновационного характера, имеет опыт их использования и продуцирует новые знания для решения проблемных задач фармацевтической отрасли, называется:

- %0% Младшим специалистом
- %0% Бакалавром
- %0% Специалистом
- %100!% Магистром
- %0% Аспирантом

3

Получение провизором одной из специальностей, которое осуществляется в высшем учебном заведении и по окончании которого присваивают квалификацию «провизор общего профиля», это:

- %100!% Специализация
- %0% Усовершенствование
- %0% Курсы информации
- %0% Стажировка
- %0% Повышение квалификации по месту работы

4

4

В настоящее время в образовательно - квалификационном направлении подготовки «Фармация» предусмотрены ряд специальностей. Какая из специальностей лишняя в данном перечне:

«Фармация»

«Лекарственные растения и фитотерапия»

«Клиническая фармация»

«Технологии фармацевтических препаратов»

«Технологии парфюмерно-косметических средств»

5

Специализация является одним из видов поэтапного последипломного фармацевтического образования, проходить которую могут специалисты, проработавшие после получения первичной специализации в интернатуре не менее:

Одного года

Двух лет

Трех лет

Четырех лет

Пяти лет

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 12

ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ РАБОТЫ НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ. ТРУДОВЫЕ СПОРЫ

ЦЕЛЬ: сформировать у студентов системные знания о правовом регулировании трудовых отношений, охране труда, рассмотрения и разрешения трудовых споров

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Особенности регулирования труда некоторых категорий работников.
2. Права женщин в трудовых правоотношениях.
3. Особенности правового регулирования труда несовершеннолетних.
4. Трудовые споры, порядок и сроки их рассмотрения. Сроки обращения за разрешением трудовых споров.
5. Надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Источники трудового права. Особенности регулирования труда некоторых категорий работников.
2. Права женщин в трудовых правоотношениях.
3. Особенности правового регулирования труда несовершеннолетних.
4. Трудовые споры, порядок и сроки их рассмотрения. Сроки обращения за разрешением трудовых споров.
5. Надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В правовом государстве для специалистов, работающих на предприятиях различных отраслей народного хозяйства, независимо от форм собственности, огромное значение имеет знание законов, регулирующих отношения работника и собственника или органа, который им уполномочен, а также умение применять эти знания в процессе работы.

Источники трудового права:

- Основной Закон—Конституция
- Кодекс Законов о труде Украины
- Декреты
- Постановления и распоряжения Кабинета Министров
- Приказы МЗ Украины; касающиеся трудового правоотношения
- Приказы руководителей организаций и учреждений

Кодекс Законов о труде Украины (Законодательство о труде) регулирует трудовые отношения работников всех предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности, вида деятельности и отрасли, а также лиц, которые работают согласно трудового договора с физическими лицами.(ст.3)

Особенности труда членов кооперативов (в т.ч. колхозов) и арендных предприятий, работников с иностранными инвестициями и общественных организаций определяются их Уставами и действующим Законодательством.

Законодательство о труде не распространяется на лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью.

Труд женщин

1. не допускаются труд женщин в ночное время за исключением тех отраслей народного хозяйства, где это вызвано необходимостью и допускается как временное явление;
2. не допускается привлечение женщин к подземным работам;
3. запрещается использовать труд женщин на тяжелых и вредных работах. Для женщин установлены нормы предельно-допустимых нагрузок при подъеме и перемещении тяжестей. При подъеме на работу более 1,5 м. не более 10 кг., а при подъеме и перемещении тяжестей при чередовании с др. работой—15 кг;
4. не допускается привлечение беременных женщин и женщин, имеющих детей до 3-х летнего возраста к работе в ночное время;
5. не допускается привлечение женщин, имеющих детей от 3-х до 14 лет или детей-инвалидов к сверхурочным работам, командировкам или к работам в праздничные дни без их согласия;
6. беременным женщинам снижаются нормы выработки переводятся на более легкую работу с сохранением среднего заработка;
7. женщинам предоставляется отпуска по беременности и родам—70 кал. дней до родов и 56 дней после родов (в случае ненормальных родов или рождении двух и более детей—70 дней после родов);
8. предоставляется частично оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста, а по мед. показаниям до 6-ти летнего возраста (этот отпуск может предоставляться отцу, бабушке или др. члену семьи);
9. к отпуску по беременности и родам может присоединяться и ежегодный отпуск независимо от стажа работы на предприятии;
10. женщинам, имеющим детей до 1,5 лет предоставляются перерывы для кормления ребенка. Перерывы устанавливаются через 3 ч. на 30 мин. каждый. При наличии 2 и более детей, перерыв устанавливается не менее 1 часа. Время перерыва можно присоединить к обеденному или суммировать и перенести на конец рабочего дня;
11. беременным женщинам и женщинам, имеющим детей до 14 лет или детей-инвалидов в случае необходимости предоставлять путевки в санатории бесплатно или на льготных условиях;
12. запрещается отказывать в принятии на работу беременным женщинам или женщинам, имеющим детей до 3-х лет, а одиноким матерям—до 14 лет (или ребенка-инвалида). При отказе таким категориям лиц в работе собственник должен изложить причину отказа письменно;
13. увольнение по инициативе собственника вышеперечисленных категорий женщин запрещается;
14. обязательное трудоустройство указанных выше категорий женщин предусмотрено в случае ликвидации учреждения или окончания срока трудового договора. На период их трудоустройства за ними сохраняется средняя зарплата, но не более 3-х мес. со дня окончания трудового договора;
15. в период частично оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет, женщине (по желанию) предоставляется возможность работать на условиях неполного рабочего времени или на дому. При этом право на получение пособия в период частично оплачиваемого отпуска сохраняется ;
16. женщинам, продолжающим учиться с отрывом от производства назначается и стипендия и пособие в полном размере до достижения ребенком возраста 3-х лет;

17. время частично оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет входит в общий стаж работы, дающий право на пенсию на льготных условиях ;
18. матерям (отцам) занятым по уходу за тремя и более детьми назначаются денежные выплаты в размере:
100% миним. зарплаты матерям, занятым по уходу за 3-мя детьми в возрасте до 16 лет
200% за четверть и более

Условия выплаты: если среднемесячный совокупный заработок (доход) на каждого члена семьи за прошлый год не превышал трехкратного размера миним. зарплаты

19. право на пособие по временной нетрудоспособности "в связи с уходом за больным ребенком" в возрасте до 14 лет, но не более чем на 14 кал. дней .
Основание —больничный лист. Размер пособия:

100 % работникам со стажем 8 и более лет

100 % имеющим на иждивении 3-х и более детей до 16 лет (уч. до 18 лет)

100 % военнослужащим, кроме таковых срочной службы

100 % работникам, из числа бывших детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, не достигших 21 года и имеющих трудовой стаж до 5 лет

80 % имеющим стаж до 8 лет

60 % — \ — \ — до 5 лет

Работающим матери или др. лицу, освобожденному от работы в связи с нахождением вместе с больным ребенком в стационаре, пособие по временной нетрудоспособности выплачивается за все время нахождения в стационаре

Труд молодежи

Несовершеннолетние, т.е. лица, не достигшие 18 лет, в трудовых правоотношениях приравниваются к совершеннолетним, а в области охраны труда, рабочего времени, отпуска и др. условий труда пользуются льготами

Не допускаются принятия на работу лиц моложе 16 лет (ст.188)

Согласно закону от 5 июня 1992 г., разрешается в исключительных случаях по письменному согласию одного из родителей, принятие на работу лиц, достигших 15-тилетнего возраста

Школьникам, достигших 14-тилетнего возраста, по согласованию одного из родителей, рабочее время не должно превышать 12 ч. в неделю

Для лиц от 16 до 18 лет предусмотрено рабочее время в неделю—36 ч. от 15 до 16 лет (учеников в возрасте от 14 до 15 лет в период каникул)—24 ч. в неделю

На каждом предприятии, упреждении должен вестись учет рабочего времени молодежи

Лица моложе 18 лет, принимаются на работу лишь после мед. осмотра и в дальнейшем, до достижения 21 года, ежегодно подлежат обязательному мед. осмотру.

(Ст. 192) Запрещается привлекать лиц моложе 18 лет к ночным дежурствам сверхурочным работам и в выходные дни. Запрещается привлекать их к переноске тяжестей. Также имеется перечень тяжелых работ, на которые не допускаются лица до 18 лет

По согласованию собственника с профсоюзом для работников в возрасте до 18 лет могут быть снижены нормы выработки, а оплата остается в полном размере. Предусмотрен отпуск—31 кал. дней в летнее время или по желанию работника

Зарплата работников до 18 лет при сокращенной рабочей неделе выплачивается в таком же размере, как при полной продолжительности ежедневной работы

Собственник не имеет права уволить несовершеннолетнего работника без согласия районной (городской) комиссии по делам несовершеннолетних

Трудовой договор может быть прерван по требованию родителей или общественной организации по контролю за соблюдением трудового законодательства в случае если дальнейшая работа в учреждении будет угрожать здоровью или нарушать законные интересы несовершеннолетнего.

Коллективный трудовой спор (конфликт) – это разногласия, возникающие между сторонами социально-трудовых отношений, в отношении:

- 1) установления новых либо изменения существующих социально-экономических условий труда и производственного сбыта;
- 2) заключения или изменения коллективного договора, соглашения;
- 3) выполнения коллективного договора, соглашения либо отдельных положений;
- 4) невыполнения требований законодательства о труде.

Сторонами коллективного трудового спора (конфликта) являются:

- на производственном уровне – наемные работники (отдельные категории наемных работников) предприятия, учреждения, организации либо их структурных подразделений или профсоюзная организация либо другая уполномоченная наемными работниками организация и владелец предприятия, учреждения, организации либо уполномоченного им орган или представитель;
- на отраслевом, территориальном уровнях – наемные работники предприятий, учреждений, организаций одной или нескольких отраслей (профессий); либо административно-территориальных единиц или профсоюзы, их объединения либо другие уполномоченные этими наемными работниками органы и владельцы, объединения владельцев либо уполномоченные ими органы или представители;
- на национальном уровне – наемные работники одной либо нескольких отраслей (профессий) или профсоюзы либо их объединения или другие уполномоченные наемными работниками органы и владельцы, объединения владельцев или уполномоченные ими органы (представители) на территории большинства административно-территориальных единиц Украины, предусмотренных частью второй ст.113 Конституции Украины.

Уполномоченный наемными работниками на представительство орган является единым полномочным представителем наемных работников до момента прекращения такого спора (конфликта).

Закон Украины №137/98-ВР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» от 03.03.1998г определяет правовые и организационные основы функционирования системы мер по разрешению коллективных трудовых споров (конфликтов) и направлен на осуществление взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в процессе урегулирования возникающих между ними коллективных трудовых споров (конфликтов).

Установленные действующим Законом нормы распространяются на наемных работников и организации, созданные ими в соответствии с законодательством для представительства и защиты их интересов, и на владельцев предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности и отраслевой принадлежности, а также на организации владельцев.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Подготовить письменный обзор материала по одному из вопросов темы:

1. Права женщин в трудовых правоотношениях.
2. Правовое регулирование труда несовершеннолетних.

3. Трудовые споры, порядок и сроки их рассмотрения.
4. Надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде..

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кодекс законів України про працю
2. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. / Відп. ред. О.П. Товстенко. - К.: Юрінком Інтер, 2000.- 1024 с.
3. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред.. д-ра фарм.наук, проф.. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 240-250.
4. Кузьмін О,Є., Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицькі О.Р., Мельник О.Г. Менеджмент у фармації. Підручник /за ред. О.Є. Кузьміна і Громовика Б.П. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – С. 253-292.
5. Стычинский Б.С., Зуб И.В., Ротань В.Г. Научно-практический комментарий к законодательству Украины о труде. В 2-х т. Т. 1. Симферополь: Таврида, 1998.- 896с.; Т. 2.- 608 с.
6. Материалы лекций.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

В аптеке планируется сокращение штата. Какие работники при равных условиях производительности труда и квалификации имеют шансы остаться на работе?

0% Работники с научной степенью

0% Работники с государственными наградами

100% Семейные при наличии двух и больше иждивенцев

0% Работники, которые работают по совместительству в другой аптеке

0% не знаю

2

Между провизором и заведующим аптекой возник трудовой спор относительно перенесения срока отпуска. Провизор обратился в комиссию по трудовым спорам. В течение какого времени комиссия должна рассмотреть вопрос со дня подачи заявления?

0% 1 неделя

0% 5 дней

0% 1 месяц

100% 10 дней

0% 3 дня

3

Согласно КЗоТ Украины, в случае установления незаконного увольнения работника или перевода его на нижеоплачиваемую работу:

0% Работник возобновляется на прежней работе

0% Работнику выплачивается средний заработок за время вынужденного простоя

0% Работнику выплачивается разница в заработке за время выполнения нижеоплачиваемой работы

100% Все ответы верны

0% не знаю

4

За нарушение трудовой дисциплины к работнику может быть применены следующие виды взыскания:

0% Увольнение с работы и лишение свободы

0% Выговор и конфискация имущества

100% Увольнение или выговор

0% Выговор и штрафные санкции

0% Не знаю

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 13 ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ФАРМАЦИИ

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания о теоретических основах и особенностях фармацевтического маркетинга, как интегрированной функции менеджмента.

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Понятие фармацевтического маркетинга, как отдельной части общего маркетинга
2. Основные особенности фармацевтического маркетинга.
3. Маркетинговый подход в менеджменте. Эволюция управления с позиции маркетинга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Исторические предпосылки возникновения маркетинга.
2. Фармацевтический маркетинг: понятие, принципы, задачи.
3. Основные особенности фармацевтического маркетинга
4. Маркетинговый подход в менеджменте
5. Эволюция управления с позиции маркетинга.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Основными предпосылками возникновения маркетинга явились:

- насыщение рынка товарами и услугами, т. е. формирование рынка покупателя;
- развитие конкуренции товаропроизводителей, рыночной инфраструктуры, в том числе инфраструктуры маркетинга;
- рост жизненного уровня населения и соответственно увеличение спроса на товары;
- стремление предприятий к расширению рынка сбыта и увеличению прибылей.

Первой маркетинговой организацией было Американское общество маркетинга (1937 г.), переименованное в 1973 г. в Американскую ассоциацию маркетинга. Функционируют также Европейский комитет маркетинга, Международная ассоциация маркетинга, создаются национальные институты и ассоциации маркетинга; в 1997 г. учреждена Украинская ассоциация маркетинга.

Исходя из определения, в маркетинге выделяются три взаимосвязанные сферы:

- первая — принятие решений по выбору потребителя, производства или реализации определенного товара и рынка;
- вторая — «три кита» маркетинга: сбыт, реклама, сервис;
- третья — внутреннее управление маркетингом в фирме (планирование, финансирование, организация производства соответствующих товаров).

В маркетинге используются важные элементы, называемые **комплексом маркетинга**, маркетинговой смесью (marketing mix) или 4 «Р»: product (продукт, товар), price (цена), place (место продаж, сбыт, распределение), promotion (продвижение).

Комплекс маркетинга является связующим звеном между производителем и потребителем, рыночными сегментами.

Деятельность фармацевтических и аптечных предприятий, оптово-посреднических фармацевтических фирм в современных условиях также невозможна без использования маркетинга. Особенность фармацевтического маркетинга основывается на специфике лекарственных средств как товаров, разделяющихся на две основные группы по правовому статусу — рецептурного и безрецептурного отпуска. Отсюда особенности таких экономических аспектов, как специфика изучения и прогнозирования спроса населения на лекарства, реклама, качество продукции и инновации в производстве и реализации фармацевтических товаров, формирование фармацевтического рынка с учетом его социальной ориентации, политика налогообложения и ценообразования, кредитно-финансовые механизмы.

Фармацевтический маркетинг является составной частью маркетинга и может быть определен как процесс, посредством которого обеспечивается оказание фармацевтической помощи. Понятие «фармацевтический маркетинг» шире, чем понятие «маркетинг лекарственных препаратов», так как предусматривает работу с любыми товарами, услугами или идеями, нацеленными на предоставление фармацевтической помощи.

Фармацевтический маркетинг – управленческая деятельность, нацеленная на достижение целей фармацевтического предприятия через максимальное удовлетворение нужд потребителей в лекарственных и косметических средствах, изделий медицинского назначения.

Главное в маркетинге — целевая ориентация и комплексность, т. е. объединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности.

Целевая ориентация и комплексность маркетинга — это слияние в один поток всех составляющих элементов маркетинговой деятельности для достижения стойкой рентабельности.

Комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект лишь в том случае, когда он используется как система. Применение отдельных маркетинговых действий, как правило, не дает положительных результатов/

Система маркетинга предусматривает решение таких **задач**:

- комплексное изучение рынка;
- разработка стратегии маркетинга и ориентация всех подразделений на удовлетворение требований потребителей;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер по наиболее полному удовлетворению существующего спроса;
- прогнозирование потребности в товарах предприятия;
- планирование и осуществление сбыта;
- планирование и организация деятельности по продвижению товаров на рынке (реклама, стимулирование сбыта и т. п.);
- разработка мероприятий по усовершенствованию управления и организации производства;
- оценка конкурентоспособности предприятия.

Фармацевтический рынок представляет собой часть рынка потребительских товаров и услуг, сферу взаимодействия субъектов и объектов под влиянием определенных факторов. Объектами фармацевтического рынка являются потребители лекарств и специалисты, определяющие назначение и приобретение лекарственных препаратов. Предметом — лекарственные препараты и лечебно-профилактические средства, услуги, парафармацевтические товары, идеи, фармацевтическая информация, вкусы и предпочтения потребителей. К субъектам фармацевтического рынка относятся органы регулирования и контроля за фармацевтической

деятельностью; производственные, оптовые и розничные предприятия и учреждения; специализированные маркетинговые, аналитические компании; учебные заведения по подготовке и повышению квалификации кадров; научно-исследовательские институты; фармацевтические ассоциации и другие общественные организации; лечебно-профилактические учреждения, амбулаторные и стационарные больницы.

Действие экономических законов рынка имеет **специфические особенности в фармации как социально ориентированной сфере**. Причинами этого являются такие составляющие.

Во-первых, предоставление фармацевтической помощи населению нуждается в личных контактах врача и провизора (фармацевта), с одной стороны, и потребителя (пациента) — с другой. Лекарственная помощь характеризуется определенной индивидуальностью и нестандартностью медико-фармацевтического подхода к пациенту.

Во-вторых, в сравнении с другими сферами услуг (даже в здравоохранении) более существенно влияние неравнозначности информации относительно потребительских свойств лекарства у их производителей, у провизоров (фармацевтов) и потребителей (больных). Потребитель лекарства находится в неравном положении с производителем и реализатором, поэтому настоящую независимость потребителя на рынке фармацевтических товаров невозможно обеспечить вследствие его недостаточной и непрофессиональной информированности. В ходе назначения лекарственных препаратов и осуществления лечебных мероприятий пациент вынужден полагаться на рекомендации врача и провизора, их профессиональную квалификацию и нравственность. Коммерциализация же фармацевтической деятельности усиливает экономическую заинтересованность производителя и реализатора лекарственных препаратов.

В-третьих, потребность в жизненно необходимых лекарственных средствах — это потребность, непосредственно связанная с бесценным благом — здоровьем и самой жизнью человека. Высокая социальная приоритетность лекарств определяет особенности формирования предложения и спроса на них. Эти особенности сказываются в том, что на лекарственные препараты существует низкая эластичность спроса. Вдобавок, имеет место избирательность и селективность спроса на медикаменты. Одновременно обычно подчеркивается негативный эмоциональный настрой потребителя по отношению к лекарственным средствам, так как он не столько хочет, сколько вынужден покупать лекарства. Это обстоятельство несколько затрудняет деятельность в области фармацевтического маркетинга.

В-четвертых, в области фармации (как и во всей системе здравоохранения) недостаточно определена и нечетко прослеживается связь между затратами труда фармацевтических работников и их конечными результатами. Вследствие этого работа сотрудников аптек имеет ярко выраженный социальный характер, который в то же время не подлежит точной количественной оценке.

В-пятых, использование особого механизма хозяйствования в аптечной сети диктуется необходимостью объединения экономической эффективности и социальной справедливости.

Важной является также особенность лекарства в сравнении с товарами других рынков. Предоставление лекарственной помощи требует высокой профессиональной квалификации врача и провизора, постоянных корректив этой помощи, а также учета финансовых возможностей потребителя (пациента). В то же время имеет значение невозможность для больного отсрочить прием лекарства независимо от уровня его доходов. Исходя из этого, необходимы определенные государственные мероприятия, с помощью которых регулируются цены на лекарственные средства. Принципиальное

значение приобретает проблема справедливого распределения лекарственных средств, особенно среди малообеспеченных слоев населения.

Исходя из социально-экономических особенностей фармацевтического рынка, следует выделить современные требования относительно оптимального распределения лекарственных средств. Во-первых, это постоянный контроль за наличием жизненно необходимых лекарственных средств, нормирование потребления лекарственных препаратов в условиях стационарного лечения и больными, которые относятся к льготному контингенту (инвалиды и участники Великой Отечественной войны, участники ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, больные туберкулезом, сахарным диабетом и другими хроническими заболеваниями, определенными приказом МЗ Украины), совершенствование существующего механизма оплаты за лекарства за счет бюджетных ассигнований и страховых средств. Во-вторых, это осуществление контроля за обоснованностью использования тех или других лекарственных средств во время лечения.

Социальная справедливость в распределении лекарств как морально-этическая категория рассматривается под углом зрения условий действия принципов рыночной экономики. Такой подход способствует защите прав в сфере лекарственного обеспечения населения, служит жизненным потребностям человека, его здоровью и благополучию.

Учитывая выше изложенные специфические особенности фармацевтического маркетинга мы можем говорить об особенностях **инструментов маркетинговой политики, т.е о комплекс особенностей.** Комплекс особенностей (**specificity**) **фармации** часто обозначают как 4S: **особенность социально-экологическая** (*specificity of social and ecological*), **особенность здоровья** (*specificity of health*), **особенность лицензирования** (*specificity of licensing*), **особенность методов коммуникации** (*specificity of communication methods*).

Маркетинговый подход в менеджменте. Эволюция управления с позиции маркетинга

Маркетинг неотделим от менеджмента. Современный менеджмент, управляя положением и деятельностью фирмы во внешнем мире, неизбежно реализует **маркетинговый подход**, который может быть понят прежде всего как рыночно ориентированная система управления. Это не управление производством, финансами или персоналом и даже не система внутрифирменного управления. Это управление фирмой с ориентацией на запросы рынка и воздействие на окружающую рыночную среду и ее элементы, без чего невозможен рыночный успех.

Смена этапов становления и развития маркетинга, его концепций происходила и происходит в тесной связи с этапами развития менеджмента. Если рассмотреть основные этапы развития теории и практики менеджмента в XX веке, выявить черты, которые характеризовали менеджмент в отношении изменений внешней среды и перспектив фирмы, отследить, какие маркетинговые установки им соответствовали, то мы обнаружим: каков менеджмент, таков и маркетинг, и наоборот.

1. Управление путем контроля за исполнением (1900-1920 гг.).

Контролируется исполнение инструкций, стандартов. Управляющее воздействие осуществляется «постфактум» — вслед за произошедшим событием. Будущее воспринимается как повторение прошлого.

Именно в это время, фактически на рубеже веков в США получает распространение термин «маркетинг». Он понимался тогда как метод сбыта, цель которого — найти покупателя для продукции, которую производитель готов выпускать или уже выпустил, т.е. тоже «постфактум».

2. Управление на основе экстраполяции (1920—1950 гг.)

Темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого. Появляется и развивается составление текущих бюджетов, целевое управление, долгосрочное планирование.

Параллельно происходит дальнейшее накопление структурных элементов и формирование маркетинга (прежде всего массового, т.е. рассчитанного на очень усредненного потребителя) в условиях стихийно-рыночного капитализма, экономической депрессии, мировой войны и послевоенного бума спроса.

3. Управление с ориентацией на предвидение изменений (1950—1970 гг.)

В экономике начали возникать неожиданные явления. Темп изменений и прежде всего темп научно-технического прогресса стал слишком велик, чтобы вовремя определить тенденции и оптимальную реакцию на них. Стало развиваться стратегическое планирование по периодам, появился выбор стратегических позиций. Соответственно в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг начал рассматриваться как ведущая функция управления, основанная на знании потребительского спроса и определяющая рыночную и производственную стратегии фирм. Сформировался классический маркетинг (концепция общего маркетинга).

Особо остановимся на маркетинговых изменениях 1960-х гг. Появились признаки насыщения рынка в ряде стран, предложение стало превышать спрос. Покупатель в этих странах стал прав, начал выбирать, обдумывать и пользоваться своей властью. С 1960-х гг. рынок развитых стран стал стремительно превращаться в рынок покупателя. Появились признаки «общества изобилия»: рост доходов потребителя и свободное распоряжение ими; рост товарного предложения; интернационализация рынков; сокращение жизненного цикла производимой продукции; информационный взрыв. Знаменательным становится новый статус маркетинга в менеджменте: возникла рыночная, маркетинговая ориентация управления в целом.

4. Управление за счет гибких экстренных решений (1970—1990 гг.)

Условия таковы, что стремительность возникновения многих важных задач делает невозможными упреждающие действия. Возникает управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в неожиданных ситуациях и др.

Маркетинг понимается как концепция, направленная на обеспечение сбалансированности спроса и предложения. Сначала формируется концепция стратегического, позднее социально-этичного маркетинга в русле идеи оптимального использования человеческих и природных ресурсов.

5. Современный этап развития менеджмента, начавшийся на рубеже 1990-х гг., чаще всего обозначается как этап эффективного управления. Деятельность не только руководства фирмы и ее работников, но и различных по своим ролям участников рыночной деятельности становятся совместными, конкуренция все чаще начинает уступать место партнерству, как более эффективному способу взаимодействия. Планы преимущественно нежесткие, все больше нестандартных решений, среди используемых организационных структур все реже встречаются классические пирамидальные, все чаще — штабные, матричные, а в последнее время — еще и виртуальные, сетевые. Бюджет — децентрализован, к его формированию и использованию получают доступ периферийные подразделения. Закрепление персонала — гибкое, все больше работников на контрактах.

Новое лицо обретает и маркетинг. Формируются и развиваются особые, новые свойства стратегического маркетинга: глобализм, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных исследований рынка, активное

использование связей с общественностью (public relations). Отчетливо проявляется новая целевая ориентация маркетинга: на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников отношений рыночного обмена. Более того, маркетинг впервые уверенно вступает в сферу, где нет рыночных отношений — в сферу распределения общественных благ.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1: Заполните таблицу, сравнивая основные элементы и категории классического и фармацевтического маркетинга

Сравнительный анализ элементов и категорий маркетинговой деятельности

№ п/п	Элементы и категории	Маркетинг	
		классический	фармацевтический
1	цель		
2	товар		
3	Цена		
4	Сбыт		
5	Продвижение		
6	Потребитель		
7	Субъекты маркетинга		

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик. Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 315-329.
2. Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Мороз Л.А., Чухрай Н.И. Фармацевтичний маркетинг. Навчальний посібник; Збірник вправ / За ред. Мороз Л.А. – Львів: Наутілус, 2000.- С.7-9, 71-81.
3. Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та практичні засади.- Вінниця, НОВА КНИГА, 2004. - С. 9-31.
4. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.П. Маркетинг в фармации: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2008.- С.10-42.
5. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Карлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.- С. 7-48.
6. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. – Харків: Основа; Вид-во УкрФА, 1999. – ч. 2 – С. 5-71.
7. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. П. Маркетинг в фармации: учеб.для студентов вузов. – 2-е изд. / З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Узд-во НФаУ: Золотые страницы, 2008. – С. 10-69.
8. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2005. — С. 20-23.
9. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг. / Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994 . – 256 с.
10. Современный маркетинг. Под ред. Хруцкого В.Е., М.: Финансы и статистика. 1991 – 253 с.
11. Современный фармацевтический маркетинг [Электронный ресурс] .- Режим доступа: gmpnews.ru/2013/08/sovremennuj-farmaceuticheskij-marketing.
12. Материалы лекций.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Особенности фармацевтического маркетинга обусловлены спецификой действия экономических законов рынка. Исключите из ниже перечисленных причин этого влияния неверную причину.

%0% лекарственная помощь характеризуется определенной индивидуальностью пациента

%0% лекарственная помощь характеризуется определенной нестандартностью медико-фармацевтического подхода к пациенту

%0% неравнозначность информации относительно потребительских свойств лекарств у производителей, у провизоров и у потребителей

%0% социальная приоритетность лекарств определяет особенности формирования предложения и спроса на них

%!100% в центре внимания маркетинговой деятельности находится производство, а не потребитель

2

Особенности фармацевтического маркетинга обусловлены спецификой действия экономических законов рынка. Исключите из ниже перечисленных причин этого влияния неверную причину.

социальная приоритетность лекарств определяет особенности формирования предложения и спроса на них

необходимость объединения экономической эффективности и социальной справедливости

в центре внимания маркетинговой деятельности находится товар и услуга, а не потребитель

невозможность отсрочить прием лекарств независимо от уровня доходов потребителя

необходима высокая профессиональная квалификация врача и провизора

3

Особенности фармацевтического маркетинга обусловлены спецификой действия экономических законов рынка. Исключите из ниже перечисленных причин этого влияния неверную причину.

маркетинговая деятельность фармацевтических фирм жестко регламентируется нормативными актами

лекарственная помощь характеризуется определенной индивидуальностью пациента

лекарственная помощь характеризуется определенной нестандартностью медико-фармацевтического подхода к пациенту

невозможность отсрочить прием лекарств независимо от уровня доходов потребителя

необходима высокая профессиональная квалификация врача и провизора

4

Какому понятию соответствует данное определение: «... - процесс, посредством которого обеспечивается оказание фармацевтической помощи»

фармацевтический рынок

фармацевтический менеджмент

фармацевтический маркетинг

политика фармацевтических фирм

маркетинговые исследования фармацевтических фирм

5

Укажите, что не относится к комплексу особенностей фармацевтического маркетинга (4S)?

особенность социально-экологическая

особенность маркетинговых исследований

особенность здоровья

особенность лицензирования

особенность методов коммуникации

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

модуль 1

«МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО- КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для самостоятельной работы студентов фармацевтического факультета
специальности
«ТЕХНОЛОГИЯ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ»**

Запорожье 2015