

ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений и условных обозначений	6
Введение	7
Глава 1. Организация фармацевтической деятельности	9
1.1. Правовые основы регулирования фармацевтической деятельности	9
1.2. Лицензирование фармацевтической деятельности	10
Контрольные вопросы	35
Глава 2. Организация деятельности оптовых фармацевтических организаций	36
2.1. Общие принципы организации деятельности оптовых фармацевтических организаций	36
2.2. Структура фармацевтического склада	46
2.3. Особенности хранения лекарственных средств для медицинского применения	49
Общие требования к помещениям и организация хранения лекарственных средств	49
Создание необходимого режима хранения	51
2.4. Перевозка лекарственных средств для медицинского применения	64
2.5. Порядок уничтожения лекарственных средств для медицинского применения	66
Контрольные вопросы	68
Глава 3. Организация деятельности розничных фармацевтических организаций	70
3.1. Общая характеристика современных аптечных организаций	70
3.2. Оснащение аптечных организаций	75
3.3. Персонал аптечных организаций	82
3.4. Санитарный режим аптечных организаций	85
Санитарные требования к помещениям и оборудованию аптечных организаций	88
Санитарно-гигиенические требования к персоналу аптек	95
3.5. Производственный контроль в аптечных организациях	96
Контрольные вопросы	98
Глава 4. Теоретические основы менеджмента в фармации	99
4.1. Определение, цели и задачи менеджмента фармацевтической организации	99
4.2. Эволюция управленческой теории	101

4.3. Подходы к управлению. Процесс управления	110
4.4. Уровни управления	112
4.5. Зарубежные механизмы управления	114
Контрольные вопросы	115
Глава 5. Фармацевтическая организация как объект управления	117
5.1. Фармацевтическая организация и ее среда	117
5.2. Власть и лидерство	119
5.3. Стили руководства коллективом	122
5.4. Деятельность руководителя. Организация работы заведующего аптекой	128
Контрольные вопросы	130
Глава 6. Функции управления	132
6.1. Планирование в управлении фармацевтической организацией	132
6.2. Организация как функция управления	136
6.3. Концепции мотивации в управлении	140
6.4. Контроль как функция управления	147
Контрольные вопросы	149
Глава 7. Коммуникативные процессы в управлении	150
7.1. Понятие и виды коммуникаций	150
7.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса	151
7.3. Формы управленческих коммуникаций	153
7.4. Эффективность организационных коммуникаций	154
7.5. Невербальные коммуникации в работе фармацевта	156
7.6. Документ как источник управленческой информации. Роль делопроизводства в управлении фармацевтической организацией	157
Контрольные вопросы	163
Глава 8. Трудовые отношения в условиях рынка	164
8.1. Регулирование трудовых отношений внутри организации	164
8.2. Коллективный договор	166
8.3. Трудовой договор	167
8.4. Рабочее время	176
8.5. Время отдыха	180
8.6. Правовое регулирование заработной платы. Гарантийные и компенсационные выплаты	184
8.7. Трудовая дисциплина. Материальная ответственность. Охрана труда работников предприятий фармацевтического профиля	189

8.8. Регулирование труда отдельных категорий работников	209
Труд женщин и лиц с семейными обязанностями	209
Особенности регулирования труда работников в возрасте до 18 лет	213
Работа по совместительству	215
Гарантии и компенсации лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	216
Способы защиты трудовых прав и свобод	218
Контрольные вопросы	220
Глава 9. Конфликт-менеджмент фармацевтической организации	222
9.1. Конфликт: определение, причины возникновения	222
9.2. Типы конфликтов	223
9.3. Типы конфликтных посетителей аптечных организаций	225
9.4. Методы профилактики конфликтов	226
9.5. Методы урегулирования конфликтов	227
Контрольные вопросы	228
Глава 10. Управление маркетинговой деятельностью фармацевтической организации	229
10.1. Маркетинговые исследования в фармацевтической организации	229
10.2. Правовые основы и ограничения в области рекламы лекарственных препаратов	235
10.3. Система связей с общественностью как разновидность рекламы	242
10.4. Использование основных принципов мерчандайзинга в фармацевтической деятельности	247
Контрольные вопросы	253
Тестовые задания	255
Эталоны ответов	273
Список литературы	275



ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАЦИИ

4.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время отсутствует единое определение понятия «менеджмент», что обусловлено возможностью рассматривать менеджмент с точки зрения явления, процесса, системы, отрасли научных знаний, искусства, категории людей, занятых управленческим трудом, и т.д. Как явление менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления. Как процесс менеджмент включает ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет. Менеджмент как система представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т.п. С научной точки зрения менеджмент является наукой, изучающей проблемы управления.

В современных условиях организация как объект управленческой деятельности представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы, что позволяет рассматривать менеджмент как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы.

Менеджмент фармацевтической организации — это совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности деятельности данной организации и увеличения прибыли в условиях рыночных отношений (рис. 4.1).

Задача — это определенная последовательность заданий, исполнение которых приводит к достижению цели (рис. 4.2). В задачи входит конкретный временной промежуток на исполнение или достижение определенных целей.

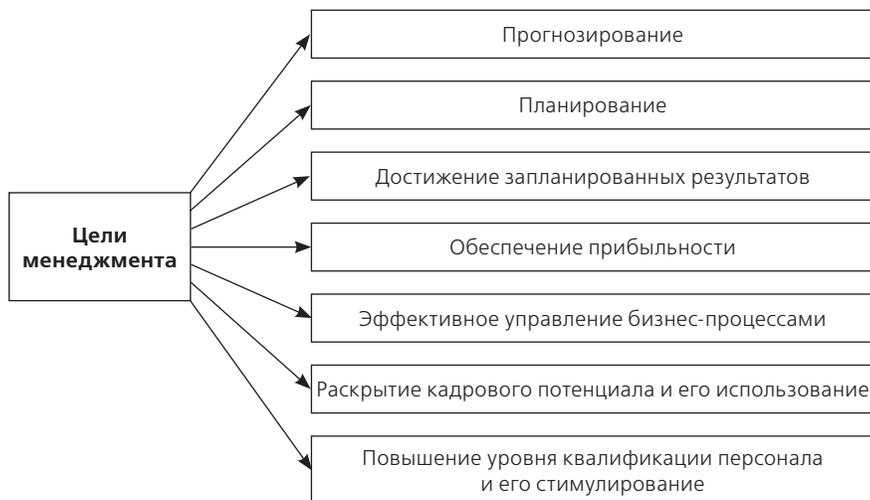


Рис. 4.1. Цели менеджмента фармацевтической организации



Рис. 4.2. Задачи менеджмента фармацевтической организации

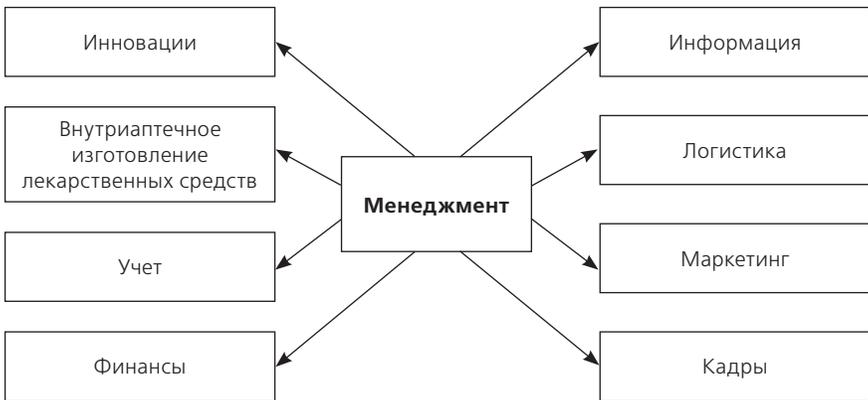


Рис. 4.3. Сферы менеджмента фармацевтической организации

Сферы управления фармацевтической организацией также достаточно обширны (рис. 4.3).

4.2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

Школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885–1920);
- классическая (административная) школа управления (1920–1950);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930–1950);
- школа количественных методов (с 1950 г.).

Основателем *школы научного управления* Ф.У. Тейлором и его последователями были заложены научные основы управления производством и трудом. В 1920-е годы из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда, теория организации производства и др.

Школа научного управления с самого начала стремилась к поиску наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Основу теорий этой школы составляют идея рационализации всех компонентов организации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность.

Достижению всеобщей целесообразности и рациональности в организации служит прежде всего жесткая иерархия управления всех

органов и должностей организации, которая содействует осуществлению более жесткого всеобъемлющего контроля.

Фредерик У. Тейлор (1856–1915) считается отцом классической теории научного управления. Становление школы научного управления связано с публикацией в 1911 г. его книги «Принципы научного управления». Он первым обосновал необходимость научного подхода к управлению в целях наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Тейлор интересовался эффективностью не человека, а организации. В его подходе по совершенствованию управления организацией приоритет отдан инженерным решениям. Его теория предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на работника и его подчинение управленцу. Побудительным мотивом и движущими силами трудовой деятельности Тейлор считал получение материального вознаграждения за труд и заинтересованность в личной экономической выгоде.

Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

- внедрение экономических методов работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников.

Идеи Тейлора были развиты его последователями — Г. Гантом, Ф. Гилбрейтом, Г. Эмерсоном.

Появление концепции научного управления обозначило переломный момент, благодаря которому управление было признано самостоятельной областью научных исследований.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители:

- обосновали необходимость научного управления трудом в целях повышения его производительности;
- выдвинули принципы научной организации труда;
- подошли к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда.

Однако человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы.

Целью *классической (административной) школы* было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разрабатывали принципы и методы управления организацией и хотели, чтобы вся организация работала как машина.

Административная школа в управлении преследовала такие цели, как повышение эффективности работы больших групп людей и со-

знание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта: *разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом* — бюрократической модели.

Анри Файоль (1841–1925), французский социолог, считается основателем административной школы управления. Заслуга Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием. По утверждению Файоля, вначале необходимо создать продуманную структуру, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивать подходящих работников, то есть сформулировал принцип соответствия работников структуре.

Классическая модель организации, сформировавшаяся на основе разработок Файоля и его последователей (среди которых можно назвать Л. Урвика), базируется на четырех принципах:

- четком функциональном разделении труда;
- передаче команд и распоряжений сверху вниз;
- единстве распорядительства («никто не работает более чем на одного начальника»);
- соблюдении принципа диапазона контроля (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных), который предполагает, что при арифметическом росте числа подчиненных число возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастает в геометрической прогрессии.

Макс Вебер (1864–1920), немецкий социолог, примерно в то же время провел анализ деятельности бюрократических систем, построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры, и сформулировал концепцию рационального управления. С его точки зрения, идеальная, наиболее эффективная система управления — бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется:

- быстротой принятия решений;
- оперативностью в решении производственных вопросов;
- жесткостью связей, что способствует устойчивости бюрократических структур и четкой направленности на достижение целей организации.

Важнейшей идеей Вебера, принятой в управлении, стала концепция социального действия. Согласно этой концепции основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует

считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологией, коммуникациями и управлением.

Однако для административной школы управления характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пытались повысить эффективность организации в обход человека посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, на увеличение внимания социальным потребностям работников. Школа науки о поведении сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

Концепция «человеческих отношений» — новая школа теории управления — начинает развиваться в 1930-е годы. Эта школа зародилась в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления. Невнимание к человеческому фактору отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность, несмотря на наличие ресурсов.

Элтону Мэйю (1880–1949), сотруднику Гарвардского университета, принадлежит особое место в создании теории «человеческих отношений». Этот американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве. «Хоторнские эксперименты» положили начало исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических влияний в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях, выявлению роли отдельного человека и малой группы в организации.

Таким образом, положено начало использованию социологии и социологических исследований в управлении персоналом; в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки,

интеллект (научная и административные школы управления), член организации стал рассматриваться с точки зрения социально-психологического подхода.

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники научной школы управления, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

Мэйо и его последователи были убеждены, что конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности работников, причем предприниматели только выиграют, так как резко возрастает производительность труда.

В целом суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- человек — «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- труд человека, если он интересен и содержателен, может принести ему не меньше удовольствия, чем игра;
- средний человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и универсальными;
- производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании, специализации труда.

Основная заслуга **М. Фоллет** (1868–1933) в том, что она попыталась соединить идеи трех школ управления — научного управления, административную и школу «человеческих отношений».

Суть концепции М. Фоллет:

- по мере укрупнения организации на смену концепции «окончательного, или центрального, авторитета» приходит теория «функционального, или плюралистического, авторитета»;
- нельзя решать проблемы организационной деятельности, руководства подчиненными с позиции силы;
- следует учитывать психологическую реакцию лиц, получающих приказы;

- невозможно заставить работников выполнять задания удовлетворительно, если ограничиться только требованиями, приказами и убеждением;
- следует обезличить отдачу приказаний, то есть работа должна быть организована так, чтобы и начальник, и подчиненный следовали тому, «что требует ситуация».

Фоллет считала, что конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть конструктивным.

Эффективность управления, по мнению сторонников концепции «человеческих отношений», определяется: неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием работников, общим контролем, самодисциплиной, возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации, отказом от единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работникам, а не наоборот.

Сторонники концепции «человеческих отношений» были едины во мнении, что жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.

Таким образом, школа «человеческих отношений» сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации. Однако проблема не получила своего решения в полной мере.

Школа поведенческих наук в существенной мере отошла от школы «человеческих отношений», сосредоточившись преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Р. Лайкерг, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Херцберг являются наиболее видными представителями поведенческого (бихевиористского) направления. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

А. Маслоу полагал, что у человека существует одна система (иерархия) потребностей, а по мнению Ф. Херцберга, две — качественно различные и независимые: факторы актуализации, или мотиваторы, — труд и все получаемые благодаря ему признания (достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, ответственность, возможность роста). Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Это сильные

мотивационные стимулы. Результатом становится качественное исполнение работы. Факторы атмосферы (или гигиенические) — условия работы и окружающая среда: оплата труда, гарантия занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, безопасность труда.

Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит кратковременный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников.

Наиболее сильными стимулами эффективности труда Херцберг считал не «хорошую зарплату», а интерес к работе и вовлеченность в трудовой процесс. Без денег люди себя чувствуют неудовлетворенными, но при их наличии не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность труда. Чрезмерное расчленение работы на дробные операции, по мнению Херцберга, лишает человека ощущения завершенности и полноты работы, приводит к снижению уровня ответственности, подавлению действительных способностей работника, появлению чувства бессмысленности труда, падению удовлетворенности работой.

Не человека следует приспособлять к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Эта идея впоследствии воплотилась в адаптивных, гибких организациях.

Основными достижениями школы поведенческих наук считаются:

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;
- применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;
- вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации.

Ключевой характеристикой *школы количественных методов* является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений, а данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию вышеперечисленных наук. Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Именно поэтому проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, целесообразно решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис *«наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой»* является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономико-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику и прочие подходы для решения задач управления и этим внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Исследование операций — применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе в начале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием компьютеров. Компьютерные программы позволили исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений. Позднее начали применяться количественные (прикладные и абстрактные) модели экономических явлений, такие как модель затрат и выпуска продукции, модель научно-технического и экономического развития и т.п. Основные положения теории управления, структурированные в рамках исторических периодов эволюции теории, представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Эволюция управленческой теории

Периоды	Основные положения теории управления
1911 г. Фредерик У. Тейлор «Принципы научного управления»	<ul style="list-style-type: none"> — Обоснование измерительного нормирования труда. — Развитие производительности труда. — Распределение труда. — Стимулирование труда (сочетание материального и морального)

Окончание табл. 4.1

Периоды	Основные положения теории управления
1841–1925. Анри Файоль «Общее и промышленное управление»	<ul style="list-style-type: none"> – Разделение труда. – Разделение процесса управления на фазы. – Построение формальных организационных структур и систем. – Единоначалие и централизация управления. – Вознаграждение персонала и справедливость. – Инициатива и корпоративный дух. – Подчинение личных интересов общественным
1880–1949. Элтон Мейо	<ul style="list-style-type: none"> – Значение социальных потребностей человека и отношения с другими людьми. – Приоритет социального влияния или руководителя сравнительно с побуждением или контролем руководителя
1950-е годы. Дуглас Мак-Грегор «Человеческая сторона предпринимательства»	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение эффективности работы организации за счет более эффективного использования человеческих ресурсов. – Теория X. – Теория Y
1950–1970-е годы	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие количественных методов обоснованных решений. – Использование математики и компьютеров в управлении
1970-е годы	– Организация – открытая система
1980-е годы	– Открытие значения «организационная культура»
1990-е годы	Тенденции: <ul style="list-style-type: none"> – осмысление значения материально-технической базы производства и предоставление услуг; – демократизация управления; – усиление международного характера управления
Современные тенденции	<ul style="list-style-type: none"> – Гибкость и адаптивность управления. – Использование теории систем. – Ситуационный подход к управлению. – Социальная ответственность менеджмента, в том числе гуманизация

Современные понятия менеджмента характеризуются следующими особенностями (табл. 4.2).

- Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, выражающегося в утверждении того, что успех организации, прежде всего, определяется рациональной организацией производства продукции, снижением издержек и т.д. Вместо этого первостепенное значение придается проблемам гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды.

- Использование в управлении теории систем, дающих возможность решать задачи, рассматривая организацию в единстве ее составных частей и неразрывной связи с внешними факторами воздействия.
- Использование ситуационного подхода к управлению.
- Признание социальной ответственности менеджмента.

Таблица 4.2. Концептуальные характеристики понятия управления

Старая концепция (Тейлор, Файоль, Мейо)	Новая концепция (Ансофф, Друкер, Уотерман)
<i>Организация – закрытая система, цель, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны и мало зависят от изменения внешней среды</i>	<i>Организация – открытая система, построенная на базе теории организации, и рассматривается в единстве факторов внутренней и внешней среды с учетом сценариев будущего развития</i>
<i>Увеличение масштаба производства продукции и оказания услуг – главный фактор конкурентоспособности</i>	<i>Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение требований потребителей – главный фактор конкурентоспособности</i>
<i>Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов, увеличение производительности труда – главная задача менеджмента. Акцент на текущее планирование и баланс ресурсов</i>	<i>Ситуационный подход к проблеме, признание важности гибкости и адаптивности управления к условиям объекта управления. Акцент на стратегическое управление</i>
<i>Персонал как трудовой ресурс – составная часть производственного процесса. Акцент на научную организацию труда и его нормирование. Главные источники прибавочной стоимости – производственный персонал и его производительность труда</i>	<i>Персонал – человеческий ресурс, интеллектуальный капитал организации. Акцент на человеческие отношения. Главный источник прибавочной стоимости – управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала</i>
<i>Система управления должна быть построена на контроле всех видов деятельности, разделении всех видов работ, на четких регламентах и правилах использования трудовых операций</i>	<i>Система управления должна ориентироваться на внутрифирменную философию, организационную культуру и инновации, на мотивацию работников и стиль руководства</i>

4.3. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Это подход с позиций выделения различных школ в управлении, а также процессный,

системный и ситуационный подходы (рис. 4.4). При подходе с позиций выделения различных школ в управлении управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов, которые были подробно описаны выше.

Процессный подход рассматривает управление как процесс, то есть серию непрерывных взаимосвязанных действий: упорядочение, согласование, отлаживание чьих-то действий. Все это предусматривает смену состояний в развитии управляемого объекта.

Действия — это работа, а работа — это функция. Каждая функция выполняется в соответствии с определенными правилами, принципами, предписаниями. Именно поэтому, чтобы действительно управлять, в первую очередь необходимо знать функции управления.

Понятие «функции управления» имеет разные толкования, так как в основу классификации закладываются различные признаки:

- функции-операции, соответствующие стадиям управленческого цикла;
- функции в общем понимании;
- функции государственных органов;
- функции материальные;
- функции, классифицируемые по стадиям производства, и т.п.

В целом функции управления можно свести к двум основным группам: *общие* и *конкретные*. Основное отличие общей функции управления от конкретной заключается в том, что любая производственно-хозяйственная задача (конкретная функция) решается с помощью типовых элементов управленческого цикла (общих функций управления). И наоборот, совокупность общих функций управления призвана реализовать любую конкретную функцию управления.

В перечень общих функций управления включают прогнозирование, координирование, контроль, руководство, отчетность (учет), активизацию (стимулирование), целеполагание, информацию, регулирование, анализ, оценку работы, подготовку и принятие управленческих решений, моделирование, программирование и согласование.

При процессном подходе выделяют четыре основные функции управления — планирование, организацию, мотивацию и контроль, которые взаимосвязаны и образуют цикл менеджмента.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Согласно данному подходу эффективность организации зависит от того, как и какие переменные внутренней и внешней среды влияют на функцию



Рис. 4.4. Подходы к управлению

управления и результат деятельности организации. Руководитель, направляя деятельность организации на более эффективное достижение целей, должен принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и ее влияние на окружающую среду. Однако системный подход — не набор рекомендаций или принципов для руководителя. Это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Суть **ситуационного подхода** состоит в том, что, хотя общий процесс управления и одинаков, специфические средства, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать в зависимости от конкретной ситуации. Ситуационный подход тесно связан с системным подходом, но в отличие от последнего дает возможность определить, каковы важнейшие переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Основные элементы характеристических отличий между процессным, системным и ситуационным подходами представлены на рис. 4.4.

4.4. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Несмотря на то, что все руководители фармацевтической организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Вертикальное разделение труда образует уровни управления. Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Уровни управления

Высший уровень управления фармацевтической организацией — это группа управленческих работников, которая вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, управлением отношениями между организацией и внешней средой, обществом, в котором существует и функционирует организация.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Руководители управленческого уровня в основном обеспечивают управление и координацию всех видов деятельности различных подразделений внутри организации. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в значительной степени определяется содержанием работы подразделения, а не организации в целом.

Работа младших руководителей координируется и контролируется руководителями среднего звена. Руководители, находящиеся на техническом уровне, в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы по выполнению основных задач организации.

4.5. ЗАРУБЕЖНЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Система управления предприятием является отражением объективно существующих требований внешнего окружения и функционального назначения объекта управления. Среди зарубежных систем управления приоритет отдается японскому и американскому механизмам управления, имеющим существенные различия, но, вместе с тем, и достаточную эффективность. Элементы систем управления объединяют в три наиболее общие группы:

- обеспечение персоналом (характер найма, скорость оценки деловых качеств, темпы продвижения по службе, квалификация работников, подбор кадров, методы оценки персонала и др.);
- технология менеджмента (цель функционирования, организационная структура, распределение функций, формы ответственности и контроля, схема выработки решений и др.);
- организация и стимулирование труда (стиль управления, мотивация, система оплаты труда, регламентация работы и др.).

Сравнительная характеристика американского и японского опыта управления приведена в табл. 4.3.

Таблица 4.3. Сравнительная характеристика американской и японской моделей управления

Американская модель	Тенденции европейской модели управления	Японская модель
Краткосрочная занятость	++	Долгосрочная занятость (пожизненный найм)
Быстрая оценка и продвижение в должности	–	Медленная оценка и продвижение в должности
Ориентация процесса отбора руководителей на профессиональные навыки и инициативу	–	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию (стыки, интересы, цели)
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах	++	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы, способностях к управлению
Ориентация управленцев на достижение индивидуального результата	++	Ориентация управленцев на достижение гармонии в группе и достижение групповых результатов

Окончание табл. 4.3

Американская модель	Тенденции европейской модели управления	Японская модель
Специализированная профессиональная подготовка (подготовка «узких» специалистов). Специализированная деятельность	→	Неспециализированная профессиональная подготовка руководителей универсального типа. Неспециализированная деятельность
Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	→	Личные неформальные отношения с подчиненными
Второстепенное внимание к человеческому фактору	→	Повышенное внимание к человеческому фактору
Индивидуальный процесс принятия решения	++	Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса
Индивидуальная ответственность	++	Коллективная ответственность
Четко формализованная структура управления	→	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Четко формализованные процедуры (тонкие механизмы) контроля	++	Общие неформальные процедуры (количественные механизмы) контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	→	Групповые формы контроля
Стиль руководства, ориентированный на индивидуума: «Я»	-	Стиль руководства, ориентированный на группу: «Я – группа»
Тесная связь размера оплаты труда с индивидуальными результатами и производительностью	++	Определение размера оплаты в зависимости от стажа работы в фирме, возраста, способностей, показателей работы группы

Примечание: «++» – наличие черт управления, свойственных американской и японской моделям; «→» – преобладание той или иной модели; «-» – отсутствие определенности данных положений.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение менеджмента фармацевтической организации.
2. Назовите основные исторические этапы развития управленческой теории.

3. Какие существуют подходы к управлению? В чем их суть?
4. Какова уровневая структура управления?
5. Раскройте функции руководителей различных уровней управления.
6. Раскройте суть зарубежных механизмов управления.
7. Дайте сравнительную характеристику американского, японского и европейского механизмов управления.