

Лекция № 4.

Основы фармацевтического менеджмента.

Менеджмент- от английского – управление, заведование, организация.

Менеджмент- в русском языке- «управление»- вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных ситуациях. Это и профессия и область знаний. Это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей.

В процессе менеджмента на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги, с использованием многообразных ресурсов получают желаемые результаты и решаются главные проблемы и задачи.

Фармацевтический менеджмент представляет собой процесс управления людьми, финансами, производством для достижения основной цели- обеспечения населения эффективными лекарствами, ИМН, парафармацевтической продукцией.

Менеджмент определяется как:

1. Функция (вид деятельности)
2. Процесс (представляет собой профессиональную деятельность людей, реализуемую посредством выполнения ряда управленческих функций, направленных на эффективное функционирование организационных систем)
3. Орган или аппарат управления.
4. Категория людей (менеджеры)
5. Наука и искусство.

(как наука образуют совокупность знаний о законах и закономерностях, принципах, функциях, формах и методах управленческой деятельности людей;

как искусство демонстрируют способность руководителя, обусловленную его личностными характеристиками, эффективно применять на практике полученные знания и накопленный опыт)

Теоретический материал.

1 этап - 1885 год- начало развития менеджмента. Школа научного менеджмента, основателем которой является Фредерик Тейлор (научный управленческий подход). Он разработал строгую систему принципов, которая позволила рационализировать организацию труда, производства и управления.

В основу школы научного менеджмента положен математический способ исчисления с/стоимости продукции, дифференциальная система оплаты труда, хронометраж рабочего времени, рационализация трудовых приемов.

Система оплаты должна соответствовать научно обоснованным методам нормирования труда - каждому работнику нужно поручать такую работу, для которой он подходит лучше всего, нужно

систематически стимулировать работника, чтобы заинтересовать его в увеличении производимой продукции.

Были установлены научно обоснованные- небольшой отдых и неизбежные перерывы в работе, выполнимые нормы выработки, возможность платить тем работникам , которые перевыполняли установленный минимум. Это было цеховое управление (низший уровень управления).

Школа научного менеджмента впервые выступила за отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Методы этого направления менеджмента широко применяются в фармацевтике: при анализе распределения рабочего времени, хронометраж трудового процесса, установление его потерь и выявление резервов повышения производительности труда.

2 этап – 1920 год- создание классической административной школы управления

(административный управленческий подход) . Основоположник – французский промышленник Анри Файоль. Он разработал высший уровень административного управления, им было создано **14 принципов управления, которые широко применяются и сейчас в управлении аптекой.**

3 этап - 1930 год- создание неоклассической школы.

Школа человеческих отношений - представители этой школы Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Повышение производительности труда только за счет интенсификации труда уже не давало необходимых результатов , начал формироваться новый подход к управлению, он был ориентирован на человека. Люди отзывчивы на благополучный морально-психологический климат, заботу со стороны руководства и будут трудиться продуктивно даже при неизменной заработной плате. Мотивами поступков людей являются не столько экономические силы, сколько потребности, только частично и косвенно удовлетворяемые с помощью денег. Таким образом, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности труда.

Школа поведенческих наук (бихевиористский подход)- ее представители Абрахам Маслоу, , Дуглас Мак Грегор, Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг.

Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, коммуникации в организации, изменения качества жизни. Основной целью этой школы было – повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Большую роль они отводили мотивации- создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека , направляющих его на выполнение задач, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих его проявлять старательность, настойчивость в достижении целей.

Мотивы включаются под воздействием стимулов (от латинского стимулюс- палка, с заостренным концом, которой в Др.Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности и надежды, уважение и почет.

Любые действия подчиненных должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

У каждого человека мотивация к качеству исполнения труда индивидуальна и зависит от множества факторов:

уровня благосостояния, квалификации, социального статуса, должности и прочее.

Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами:

1. 20% не желают работать ни при каких обстоятельствах.
2. Из оставшихся 80%:
 - а) 36% хотят работать от скуки
 - б) 36% в случае интересной работы
 - г) 14% из-за боязни потерять себя
 - д) 9% потому, что работа приносит радость.

Лишь 12% людей в качестве основного мотива деятельности имеют деньги.

45% им предпочитают славу.

35%- удовлетворенность содержанием работы.

15%- власть.

Для успешного руководства людьми нужно представлять чего хотят и не хотят подчиненные, каковы внутренние и внешние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно на них воздействовать и каких результатов ожидать.

Способы мотивации бывают:

1. Экономические – прямые (денежный доход) и косвенные, облегчающие получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте)
2. Неэкономические- участие в делах организации, особенно в решении проблем социального характера, моральные методы- признание личное и публичное, похвала и критика (для повышение ее действенности желательно иметь объективные критерии).
3. **4 этап** – Школа науки управления - начался с периодом второй мировой войны и связан с применением ЭВМ, количественных методов, методов моделирования и системного анализа. Математика, статистика, инженерные науки внесли существенный вклад в теорию управления.
4. Основатель этого направления в менеджменте физик и биолог Людвиг фон Берталанфи.
5. Роль менеджмента- гармоничное соединение человеческих и материальных ресурсов для достижения поставленных перед организацией целей.

Принципы менеджмента:

Перечень принципов управления	Основное содержание
Единоначалия	Работник получает распоряжения от одного

	непосредственного начальника
Распределения труда	Основан на специализации при выполнении конкретных видов работ
Мотивации	Отработанная структура поощрений и наказаний
Лидерства	Люди идут за теми, кто Способствует удовлетворению их личных потребностей
Научности	Система управления строится на новейших данных науки
Ответственности	Ответственность в пределах поставленных полномочий
Оптимальной степени централизации	Оптимальное соотношение централизации и децентрализации
Иерархии	Единая иерархическая цепь подчиненности
Правильного подбора и расстановки кадров	По деловым качествам на основе правил профессионального подбора
Экономичности	Прибыль-это не только доход, но и разумные расходы.
Обеспечение обратной связи	Получение информации о ходе и результатах

	работы для внесения соответствующих корректив
Состоятельности	Получение положительного результата деятельности
Целесообразности	Выполнение самых необходимых процедур, действий, операций
Последовательности управленческих действий	Последовательная реализация функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль и координация)

Понятие организации. Характеристика организации.

Понятие "организация" произошло от французского "organization, organizer" - "устраивать, создавать, объединять, упорядочивать, сплотить".

Понятие "организация" в менеджменте употребляют в двух значениях:

- организация как процесс – функция управления;
- организация как предприятие, учреждение, т.е. люди и условия для их труда.

Тремя основными признаками организации являются:

- наличие хотя бы двух людей, которые воспринимают (ощущают) себя частью группы;
- цель, которую все члены группы принимают как общую;
- осознанная совместная работа членов группы для достижения важной для всех цели.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения главной цели.

В основе формирования фармацевтической организации лежат следующие **принципы**:

- единоначалие (команды отдает один начальник по единой скалярной цепи);
- специализация (однородные работы поручаются одним и тем же подчиненным, одним и тем же подразделениям);
- делегирование полномочий (ответственность за исполнение обязанностей следует по возможности передавать конкретным исполнителям этих обязанностей);
- соответствие полномочий и ответственности (получившее полномочия лицо приобретает право на исполнение обязанностей и одновременно принимает на себя ответственность за их исполнение перед передавшим полномочия менеджером);
- абсолютная ответственность (лицо, делегировавшее полномочия, несет ответственность за руководство и за результаты исполнения обязанностей лицом, получившим делегированные полномочия);

- ограничение нормы управляемости (количество работников, которое подчиняется одному руководителю, ограничено).

В фармацевтической отрасли функционирует большое число организаций. Все они являются социально-экономическими системами. Самое многочисленное количество субъектов фармацевтического рынка – это аптечные организации.

Аптека как организация – это социальная общность, включающая фармацевтов и других сотрудников, деятельность которых координируется руководством для достижения общей цели по удовлетворению потребности промежуточных и/или конечных потребителей в лекарственных препаратах и других товарах аптечного ассортимента

Функции менеджмента — относительно обособленные направления управления, с помощью которых воздействуют на объект для достижения запланированных целей.

Выделяют три группы функций фармацевтического менеджмента:

- общие,
- социально-психологические,
- технологические.

Функции менеджмента — относительно обособленные направления управления, с помощью которых воздействуют на объект для достижения запланированных целей.

Выделяют три группы функций фармацевтического менеджмента:

- общие,
- социально-психологические,
- технологические.

1) **Планирование**

Функция планирования -предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Функция планирования отвечает на 3 основных вопроса:

- 1) Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценить сильные и слабые стороны организации(аптеки) в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы с целью определения, чего может реально добиться организация(аптека)
- 2) Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде: конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология снабжения, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей,
- 3) Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Планирование-это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей.

Планирование представляет собой основную функцию менеджмента, в состав которой входит составление прогнозов, формирование целей, стратегий, политики и задач.

2) **Организация**

Организовывать-значит создать некую структуру. Кроме того, организация- это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели.

Организация — это функция менеджмента, с помощью которой формируются управляющие и управляемые системы, а также их взаимосвязи, обеспечивается порядок в техническом, экономическом, социально-психологическом и правовом направлениях деятельности компании

Организационные процессы:

1. Определение состава ресурсов и исполнителей.
2. Распределение задач.
3. Обеспечение организации персоналом, финансами, оборудованием, расходными материалами, производственными помещениями и другими ресурсами.
4. Координация работы структурных подразделений.
5. Объединение участников, контроль, взаимное информирование

Поставленные задачи, которые решаются с помощью функции организации, выполняет организационная структура предприятия. Таким образом, все компоненты хозяйственной деятельности рационально соотносятся во времени и пространстве для реализации поставленных планов.

3) **Мотивация**

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом.

Мотивация- создание внутреннего побуждения к действию.

Для того, чтобы эффективно мотивировать своих работников, руководителю следует определить, каковы на самом деле их потребности и обеспечить способы для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

4) **Контроль.**

Контроль-это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Функция контроля является завершающим этапом управленческого процесса. От данного направления деятельности зависит, насколько эффективны остальные функции менеджмента. С помощью контроля можно обнаружить и разрешить возникающие проблемы. В противном случае они приведут к серьезным негативным последствиям. Контроль служит стимулом для успешной деятельности предприятия. При существенном отличии достигнутых результатов от принятых нормативов в процессе контроля вносят необходимые корректировки

3 стадии управленческого контроля:

1. Установление стандартов- это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени.

2. Измерение того, что было в действительности достигнуто за определённый период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.
3. Стадия, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьёзных отклонений от первоначального плана (например пересмотр целей, чтобы они были более реалистичны и соответствовали ситуации).

Уровни управления.

1. Высший уровень управления - определяет цели, стратегию и планы работы всего предприятия.
2. Средний уровень менеджеров - управление отдельными функциями предприятия.
3. Низший уровень управления - руководители первичных групп, которые непосредственно организуют работу сотрудников и обеспечивают выполнение оперативных планов.

Процесс установления целей состоит из 3 последовательных стадий:

1. Осмысление результатов анализа среды.
2. Выработка соответствующей задачи.
3. Непосредственное формулирование цели:
 - а) для организации в целом
 - б) построение иерархии целей (очередность по важности)
 - в) установление индивидуальных целей.

Основы делового общения

Управленческая коммуникация (или управленческое общение) — это процесс обмена информацией между руководителем и подчиненными, направленный на необходимые изменения деятельности;

это обмен информацией, на основе которой руководитель аптеки получает сведения, на их основе принимает решения и доводит их до подчиненных.

Управленческая коммуникация (или управленческое общение) — это процесс обмена информацией между руководителем и подчиненными, направленный на необходимые изменения деятельности;

это обмен информацией, на основе которой руководитель аптеки получает сведения, на их основе принимает решения и доводит их до подчиненных.

Виды коммуникаций, позволяющие охватить многих работников:

1. Совещания (собрания).
2. Служебные записки.
3. Телефонные переговоры.

4. Формальные отчеты (документация).
5. Беседы с глазу на глаз.

Деловое совещание — это форма организованного целенаправленного взаимодействия (общения) руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Оно, как правило, созывается при необходимости сделать важное сообщение, порождающее вопросы, требующие разъяснений; добиться согласованного решения принципиальной проблемы; проинструктировать группу людей по вопросам методики предстоящей работы; публично опровергнуть ложную информацию и др. Помимо совещания, при коллективном обмене информацией может использоваться и такой прием коммуникации, как собрание.

В зависимости от целевой направленности делового совещания различают несколько его видов:

- проблемное (выбор на основе коллективного обсуждения оптимального решения по анализируемой проблемной ситуации);
- инструктивное (доведение до сотрудников организации важной информации и необходимых сведений, распоряжений или общих заданий);
- оперативное (информирование сотрудников о текущем положении дел).

Процедура проведения совещания включает ряд последовательных этапов:

I - подготовка к совещанию (составление повестки дня, определение круга участников и их оповещение, подготовка технической базы, сбор необходимой информации по обсуждаемым вопросам);

II- управление обсуждением проблемы (обеспечение порядка и регламента, принятие решения);

III- оформление результатов (протокол по соответствующей форме).

В протоколе следует четко указать ход обсуждения вопросов и пути решения проблем, конкретных исполнителей и сроки исполнения каждого принятого коллективного решения.

При подготовке любого совещания необходимо:

- четко и однозначно определить тему совещания и цель,
- тщательно разработать повестку дня,
- определить наиболее целесообразную последовательность вопросов,
- заранее познакомить участников с необходимой для дискуссии информацией,
- своевременно их оповестить о совещании,
- выбрать и подготовить соответствующее помещение.
- Совещания играют важную роль, так как являются напоминанием отдельным сотрудникам, что их труд является частью общего дела, направленного на достижение главной цели- они влияют на создание рабочих групп с коллективными целями, предоставляют возможности для обмена мнениями, способствуют принятию обоснованных коллективных решений.
- **Деловая беседа** — речевое общение между собеседниками имеющими необходимые полномочия для разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению

- Деловые беседы представляют собой целенаправленную коммуникацию с заранее планируемым эффектом и результатом. Примером деловых бесед могут служить собеседования при приеме на работу и увольнении, разбор конфликтных ситуаций и т.п.
- Их преимущества по сравнению с деловыми формами письменного общения (письмами, докладными и объяснительными записками) связаны с возможностью оперативной «обратной связи», позволяющей быстро реагировать на высказывания собеседника и дифференцированно к ним подходить.
- Основные рекомендации по проведению бесед.
-
- Беседы могут иметь ближайшие и долгосрочные цели.
- **Ближайшие цели бесед:**
- Выяснить обстановку и факты.
- Обсудить вопрос.
- Заставить что-либо сделать.
- Рассказать факты.
- Дать возможность эмоциональной разрядки.
- Проверить, что сделано.
- Рассказать, что ожидается.
- **Долгосрочные цели бесед:**
- Создать хорошие отношения.
- Сделать людей довольными.
- Обеспечить сотрудничество.
- Побуждать людей к определенным действиям.
- Обеспечить лучшее понимание.
- Содействовать индивидуальному развитию людей.
- **Построение беседы :**
- Устранение напряженности путем дружеских и приятных манер. Задаются вопросы: Что нового? Как успехи? и другие. Начальник слушает внимательно, делает краткие замечания или показывает своими действиями, что он слушает собеседника, внимателен и желает, чтобы тот продолжал. 5 способов реакции при слушании:
 - - кивок (слегка головой и ждуть);
 - - пауза (посмотреть на говорящего ожидающе, ничего не говоря и не делая);
 - - периодические замечания (понимаю, интересно и т.д.);
 - - отклик (повторение последних слов собеседника);

- - отражение (ответ говорящему его же словами, показывая, что вы понимаете, что он сказал : « Вы считаете, что...).
- 2. Умение поддержать беседу.
- Задать вопрос: « В чем же причина затруднений?» Нужно выяснить факты, показать понимание, заставить человека думать, позволить ему оправдываться, изложить свою позицию.
- Проведение основной мысли с целью :
- - достижения полного понимания;
- - выявление важных факторов;
- - формулирование выводов;
- - заставить работника выработать свое решение.
- 4. Задавать открытые вопросы, которые не позволяют отвечать на поставленный вопрос просто «Да» или
- «Нет». Открытые вопросы начинаются словами: когда, где, почему, который, как, кто, что. « Как это
- произошло?» - ответ последует развернутый.
- Закрытые вопросы начинаются словами: может ли, должен ли и др. Ответ : «Да» или «Нет».
- **Принятие мер.**
- Выяснив с помощью успешного разговора факты, чувства, начальник в состоянии принять необходимые меры: санкции, выполнение обещаний, проверка хода исполнения и др.
- Применение коммуникаций в организации и вне ее.
- 1. Коммуникации между организацией и внешней средой.
- Факторы внешней среды существенно влияют на деятельность организации. Организации приходится общаться с потребителями с помощью рекламы своей реализуемой продукции и других программ стимулирования сбыта товара. С поставщиками аптеке приходится общаться по вопросам закупки , цен, способах и сроках поставки товара, формы оплаты и т.д. С органами, контролирующими деятельность организации (органы ЗО, банки, ГНИ , администрация района и др.) контакт осуществляется в виде отчетов, записок, сведений и др.
- 2..Межуровневые коммуникации в организации (с уровня на уровень) – коммуникация происходит с высшего уровня управления на низший. Ген. директор может сообщить директорам подведомственной сети о предстоящем изменении ценообразования, изменениях в планах отпуска ЛП – введение работы по программе ДЛЮ, заведующие аптек доводят эти изменения до зав. отделами и сотрудников аптеки.
- 3..Коммуникации по восходящей – оповещает о том, что делается на более низких уровнях (провизор – технолог при приеме товара от поставщика замечает поступление бракованной продукции – сообщает об этом зав. отделом запасов- завед. аптекой для составления претензионного акта.)

4. Коммуникации между различными отделами – горизонтальные связи, основаны на информации отделов для их взаимодействия- отдел готовых форм дает информацию для заказа товаров отделом запасов у оптовой фирмы, провизор –технолог получает информацию у бухгалтерии по оплате товаров по счетам МО для отпуска им ЛП.

5. Коммуникации руководитель- подчиненный. Большая часть деятельности происходит за счет взаимодействия руководителя с подчиненными- пояснение задач, информация о существующих и возможных проблемах и др

6. Неформальные коммуникации – это канал распространения слухов.

Межличностные коммуникации – процесс обмена информацией между членами организации (двумя или более людьми). Способ, с помощью которого человек строит свои отношения с другими называется коммуникационный стиль, он м.б. словесный и с помощью жестов, мимики, личных и физических качеств.

Этапы прохождения информации (коммуникации) :

- этап передачи информации;
- этап получения информации.

В процессе коммуникации возможны преграды:

1. Ошибки восприятия - разное восприятие задачи, идеи разными людьми и отделами. Восприятие это интеллектуальная переработка поступившей информации и для руководителя важно правильно в доходчивой форме предоставить эту информацию, если необходимо, то с разъяснениями и конкретно поставленными задачами, с определением конкретных исполнителей и ответственных.

Реагирует наш разум: эмоционально, окрашено, с учетом тона, интонации, цвета, одежды, черты лица, окружающей обстановки и др. Чаще всего первое впечатление всегда обманчиво и если не заострять на этом внимание, продолжить диалог, то можно выработать определенное решение (прием на работу фармацевта- девушка в джинсах, сумочку положила на середину стола, это не понравилось директору аптеки. Но задавая конкретные деловые вопросы : «что вы умеете делать? где работали ранее, на какой оклад рассчитываете, когда готовы приступить к работе и др. директор может изменить негативное впечатление о вновь принимаемом работнике или первое впечатление будет настолько сильным, что отношение к фармацевту так и останется негативным и ей будет отказано.).

2. Семантические барьеры – слова могут имеет разные понятия у различных народов, что препятствует общению людям разных национальностей, да и в обычной среде люди разных возрастов, интеллекта имеют такие проблемы.

Невербальные коммуникации-

любые способы передачи кроме слов- обмен взглядами, улыбка, выражение лица, недоумевающее поднятые брови, взгляд с выражением одобрения или порицания, модуляция голоса, плавность речи. Имеются данные, что 55% сообщений воспринимается по выражению лица, позы, жесты, 33% через интонацию в голосе и только 7% - остается на слова.

