

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.

Фармацевтический факультет
Кафедра Управления и экономики фармации

Лекция 1 для студентов 4курса, 8 семестр
Раздел менеджмент

Волгоград, 2024

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.

ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1 Менеджмент, фармацевтический менеджмент
- 2 Инструменты менеджмента
- 3 Функции менеджмента
- 4 Этапы развития менеджмента как науки
- 5 Методологические подходы менеджмента
- 6 Принципы современного менеджмента
- 7 Цели менеджмента
- 8 Модели и методы менеджмента
- 9 Организационное проектирование
- 10 Структура организации
- 11 Функционально – должностные инструкции
- 12 Делегирование полномочий
- 13 Централизация
- 14 Норма управляемости

МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент – управление производством; совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики.

(Терра-лексикон: Иллюстрированный энциклопедический словарь)

Менеджмент – это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли.

Менеджмент – процесс управления людьми, осуществляющими свою деятельность в рыночных условиях.

Фармацевтический менеджмент

- **Фармацевтический менеджмент** - процесс управления производством, финансами и людьми в организации с целью обеспечения эффективного решения задач по оказанию качественной и своевременной лекарственной помощи.
- **Фармацевтический менеджмент** – совокупность теории и практики управления имеющимися ресурсами (производственные, финансовые, людские) организации, позволяющая последней выполнять свою миссию (охрана здоровья), достигать основной цели (качественная и своевременная лекарственная помощь) и обеспечивать устойчивость и дальнейшее развитие

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»



Термин "менеджмент" происходит от английского слова "management" и буквально переводится как "управление", "заведование", "организация". Однако русское слово "управление" и английское "менеджмент" не являются однозначными. Не каждое управление является менеджментом.

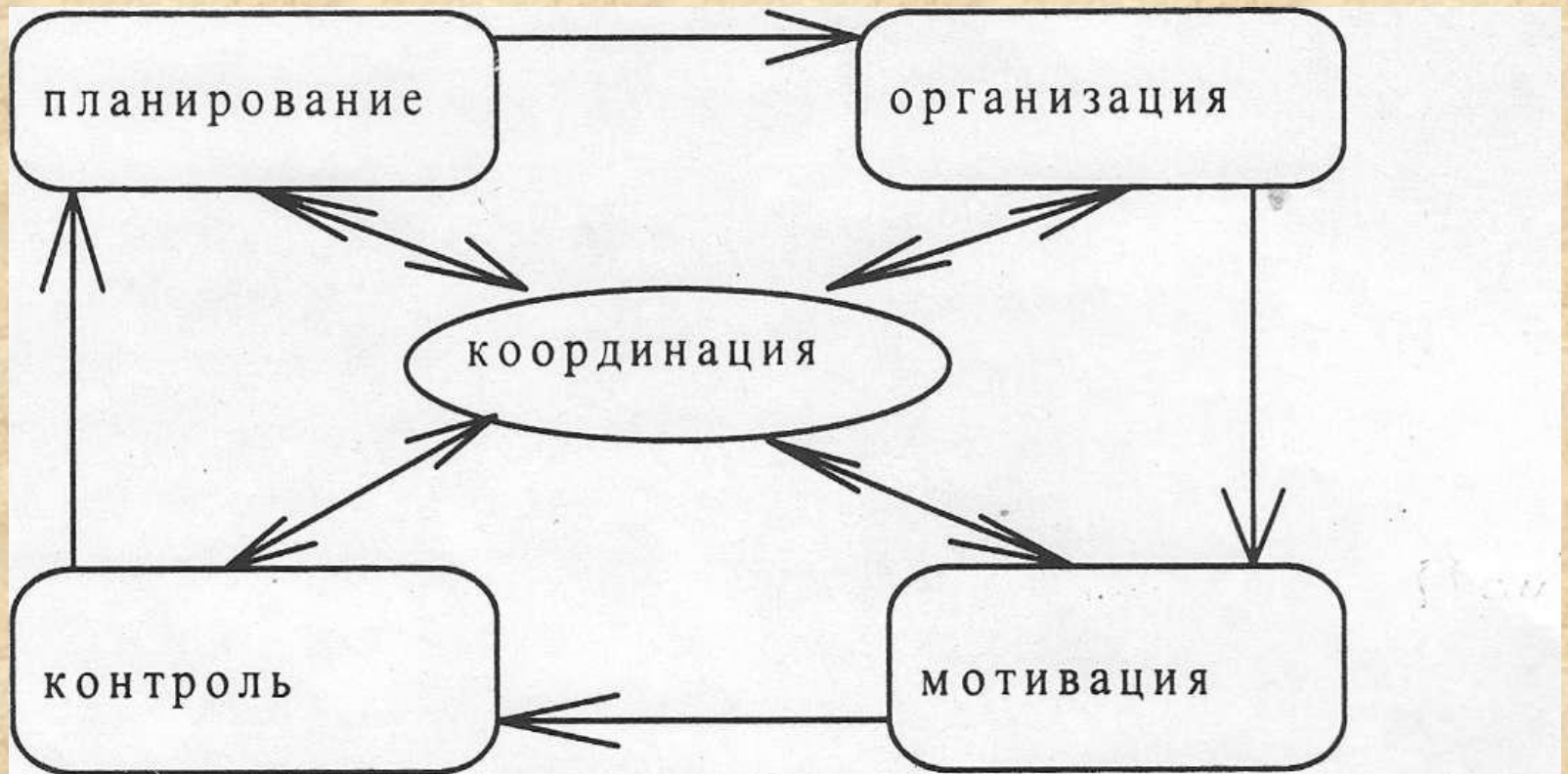
ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Главная цель менеджмента** – получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей.

ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА:

- **Иерархия** – организация, принцип управления; где основным средством воздействия являются отношения власти-подчинения.
- **Культура** – вырабатываемые и признаваемые обществом ценности, нормы, установки, обычаи; которые обязывают человека вести себя так, а не иначе.
- **Рынок** - социально-экономическая система, основанная на товарно-денежных отношениях, отношениях собственности и принципах свободы предпринимательства и выбора.

Основные Функции менеджмента



Основные Функции менеджмента

- **Руководство (лидерство)** - самостоятельная деятельность, которая предполагает возможность влияния на отдельных работников группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей организации.
- **Планирование** - функция менеджмента, заключающаяся в принятии решения о том, какими должны быть цели организации, и что должны делать члены организации для достижения этих целей.
- **Организация** – это функция менеджмента. Организовать – значит создать некую структуру и определить роли и задачи каждого из элементов этой структуры. Поскольку работа в организации выполняется людьми, то организационная структура призвана определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание.
- **Мотивация** – это функция менеджмента, это совокупность сил, побуждающих к осуществлению действий.
- **Контроль** – это функция менеджмента, которая может рассматриваться как процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей.

Основные этапы развития менеджмента как науки

	Основные школы и подходы	1885 год	Годы в 20-ом веке							
			20е	30е	40е	50с	60е	70е	80е	90е
1	научный менеджмент и классическая административная школа									
2	школа человеческих отношений поведенческие науки (неоклассическая школа)									
3	количественный и системный подходы									
4	ситуационный и новые подходы									

Рис. 3 Эволюция науки управления в XX столетии.

Методологические подходы изучения менеджмента

- Изучение менеджмента строится, в основном, исходя из четырёх методологических подходов:
 - традиционного,
 - процессного,
 - системного,
 - ситуационного.
- Традиционный подход делает упор на разработку и использование на практике основных принципов (правил) управления.
- Процессный подход. Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля, координации.

Методологические подходы изучения менеджмента (2)

- 3) **Системный подход**. Руководители рассматривают организацию как систему, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. В отличие от традиционного подхода системный подход концентрируется на детальном изучении каждой части системы в их взаимосвязи: входа в систему (поступающие ресурсы), процесса преобразования поступивших ресурсов в продукцию, выхода из системы (продукт), обратной связи. Используя системный подход, менеджер имеет возможность анализировать конкретную систему, не тратя времени на неглубокий анализ систем, находящихся вне его интереса.
- 4) **Ситуационный подход**. Обязывает менеджера не просто использовать традиционные правила управления, а выбирать способы управляющего воздействия, исходя из условий каждой конкретной ситуации в соответствии с поставленной целью. При этом довольно важным является учёт основных аспектов поведения человека:
 - поведение отдельных людей; поведение людей в группах; - характер поведения руководителя и его влияние на отдельных людей и групп.

Принципы современного менеджмента

- Принцип единоначалия - работник получает распоряжения от одного непосредственного начальника.
- Принцип разделения труда - основан на специализации при выполнении конкретных видов работ (оптимальное распределение обязанностей).
- Принцип мотивации - отработанная структура поощрений и наказаний.
- - Принцип лидерства - люди идут за теми, кто способствует удовлетворению их личных потребностей.
 - Принцип научности - система управления строится на новейших данных науки менеджмента.
 - Принцип ответственности - ответственность в пределах предоставленных полномочий.

Принципы современного менеджмента (2)

- Принцип оптимальной степени централизации оптимальное соотношение централизации и децентрализации (т.е. учёт роли подчинённых).
- Принцип иерархии - единая иерархическая цепь подчинённости.
- Принцип правильного подбора и расстановки кадров - по деловым качествам на основе правил профессионального отбора.
- Принцип экономичности - прибыль - это не только доход, но и разумные расходы.
- Принцип обеспечения обратной связи - получение информации о ходе и результатах работы с целью её корректировки.

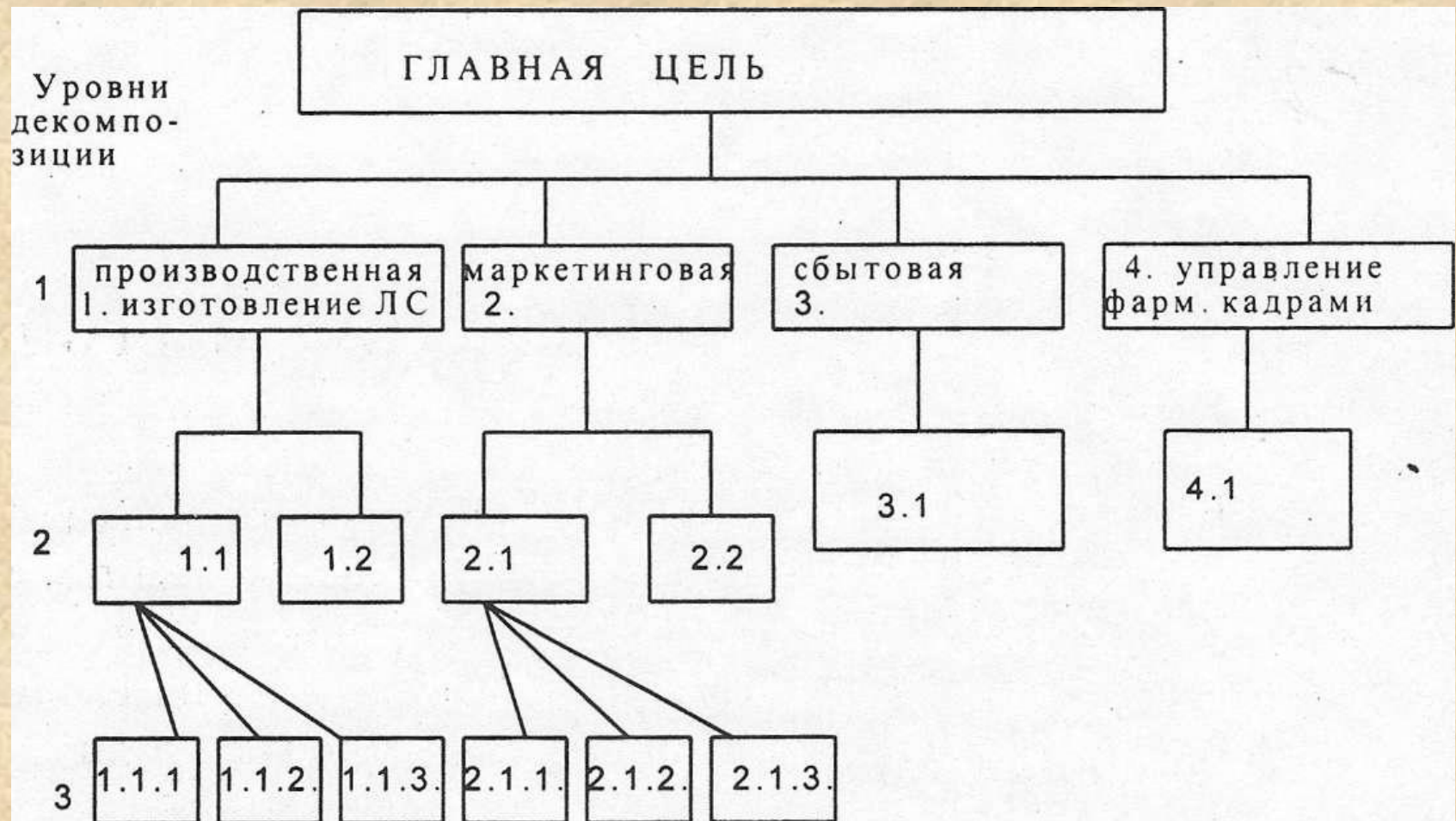
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ - ИСХОДНЫЙ МОМЕНТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.

- С позиций системного подхода, любая организация может быть представлена, как часть более крупной системы, т.е. встроенной во внешнюю среду (окружение).
- На "входе", организация получает ресурсы из внешней среды, а на выходе она отдаёт "внешней" среде созданный ею продукт или услугу.
- Содержание "входа" и "выхода" определяет цель. **Сама же организация преобразует заданный "вход" в заданный "выход" и её жизнедеятельность состоит из 3 основополагающих процессов:**
 - **Получение ресурсов из внешней среды.**
 - **Преобразование ресурсов (сырья) в продукт.**
 - **Выдача продукта во внешнюю среду.**
- Ключевая роль в поддержании баланса между указанными тремя процессами, а также в мобилизации усилий коллектива на осуществление этих процессов принадлежит менеджменту.

ЦЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Одной из главных задач менеджмента является установление цели, для достижения которой формируется, функционирует и развивается каждая организация.
- **Целеполагание - это исходный момент в процессе управления.**
- Поэтому каждый менеджер должен уметь правильно и чётко сформулировать главную цель своего подразделения и определить средства её достижения.

Схема процесса целеполагание «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»



Посредством схемы "дерево целей" описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим **правилам**:

- **главная цель**, находящаяся в вершине схемы , должна содержать описание конечного результата; с неё начинается построение модели;
- реализация **подцелей каждого последующего уровня** является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- **фундамент** "дерева целей" должны составлять конкретные задачи, сформулированные в виде работ? которые могут быть выполнены в заданные сроки и измерены количественными и качественными показателями.
- ***Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей; от структуры организации. Расчленение доводится до того уровня, на котором поставленные подцели (конкретные задачи) обеспечивают достижение главной цели.***

«Дерево целей» - программа развития организации

Построенная по правилам модель "дерева целей", является по сути программой развития организации.

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены и чётко сформулированы; известны работникам;
- приняты ими к исполнению.
- Поэтому к целям предъявляются следующие требования.

Цели должны быть:

- реальными и достижимыми: детализированы по подразделениям;
- измеримы; однозначны; понятны исполнителям.

концептуальные модели и методы в менеджменте

В теории и практике фармацевтического менеджмента применяют и концептуальные модели (при описании систем);

- модели линейного программирования (при решении задач оптимизации хозяйственных связей, выбора поставщиков, распределения ресурсов и др.);
- модели управления запасами товаров в аптеке;
- корреляционно-регрессионные модели, и др.

Используются методы

- - социологии и социометрии,
- - балансовый метод, - метод экспертных оценок
- - метод теории массового обслуживания.

ОРГАНИЗАЦИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- **Организация** – некая группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).
- **Организация** – объединение двух или более людей, взаимодействующих в пределах установленных властных отношений для достижения общей цели.

Элементы организации

Руководитель

Выполняемая работа

Подчиненный

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- **Организационная структура** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.
- **Формальная организационная структура** – это отношения между ресурсами.
- **Формальная организационная структура** – комплекс отношений, четко регламентируемых бюрократическими приемами.
- **Неформальная организационная структура** – комплекс неформальных отношений, устанавливающихся естественным путем между работниками организации в процессе совместной деятельности.

ОРГАНИЗАЦИЯ

- Организация - это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения главной цели.
- Обязательными требованиями к такой группе являются:
- **- Ресурсы:** трудовые; финансовые; материальные; информационные.
 - **Технология.**
 - **Взаимосвязь с внешней средой.**
 - **Горизонтальное разделение труда** - закрепление конкретной работы за специалистами.
 - **Подразделения** (отделы)
 - **Вертикальное разделение труда**- создание уровней управлений
 - **Внутренняя среда** (структура организации, размер, цель).
 - **Необходимость управления.**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Под организационной структурой (структурой организации) понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов ,находящихся между собой в устойчивых отношений обеспечивающих функционирование и развитие организации к единого целого. **Элементами структуры** являются отдельные работники и подразделения, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять горизонтальные и вертикальные.
- **Горизонтальные связи** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневые
- **Вертикальные связи**- это связи подчинения. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления, (т.е.иерархичности управления). Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер
Линейные связи отражают движение управленческих решений информации между, так называемыми, линейными руководителям т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации (заведующий или директор аптеки) или её структурных подразделений (зав. отделами аптеки).
- **Функциональные связи** имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления (в комитете фармации: контрольные, организационные и др. функции; в аптеке- бухгалтер-контрольные функции).

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

- По типу организационные структуры делятся на формальную и неформальную.
- **Неформальная структура** характеризуется как комплекс неформальных отношений, устанавливающихся естественным путём между работниками организации в процессе совместной деятельности. Эти отношения моделируются на основе индивидуальных норм, ценностей и социальных связей. Неформальная структура сосуществует с формальной.
- **Формальная структура** - это отношения между ресурсами. Она представлена прежде всего схемой организации. Сегодня будет идти речь о формальной организационной структуре.
- Менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структуры организации, выбору её типа и оценке её соответствия решаемым целям и задачам.

Организационное проектирование-

- Менеджеры осуществляют организационное проектирование
- **Организационное проектирование-** это деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности; установление полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей конкретных лиц.
- Деление организации на отдельные блоки (отделы, отделения) называется **департаментализацией**.
- При этом в отделы обособливаются схожие работы и их исполнители, т.е. происходит объединение специализированных работ.

Методы организационного проектирования

- В настоящее время в проектировании организационных структур можно выделить **4 основных метода**:
- **- метод аналогии**- состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур организаций, функционирующих в сходных условиях.
- **- Экспертный метод**- заключается в обобщении наиболее передовых тенденций и рекомендаций экспертов.
- **Метод структуризации** целей- предусматривает выработку системы целей организации и её последующее совмещение разрабатываемой структурой.
- **Метод организационного моделирования**- представляет собой формализованное математическое, графическое или машинное описание организации с использованием чётко сформулированных критериев.

Требования к структуризации. Признаки оптимальной структуры

- **Требования к структуризации.**
- Отражать цели и задачи организации.
- Соответствовать требованиям функциональных подразделений труда и объему труда.
- Учитывать влияние внутренних и внешних факторов.
- Позволять выполнять задачи с минимальными затратами.

- **Признаки оптимальной структуры**
- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое число уровней управления;
- производство и реализация продукции, организация работы, ориентированной на потребителя;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность;
- низкие затраты.

Влияющие факторы на структуризацию :

- Вид деятельности (аптека ГЛС, производственная, обслуживает ЛПУ и т.д.);
 - внешнее окружение (конкуренты и т.д.);
 - размер аптеки, объём работы;
 - стратегия развития;
 - имеющийся персонал;
 - сложившаяся структура.

Признаки структуризации:

- функциональное назначение (обслуживает только население или МБА, МО);
- выпускаемая или реализуемая продукция;
- обслуживаемая группа потребителей (контингент больных и др.);
- обслуживаемый регион;
- время работы (интервал рабочего времени- дежурная, работа в выходные дни и т.д.);
- количество подчинённых;
- обслуживаемый процесс.

Архитектоника организации

- Потенциал организации и её стратегические возможности определяются её архитектурой и качеством персонала.

Архитектонику организации могут составлять:

- - технология, оборудование;
- - структура власти, распределение должностных функций полномочий;
- - организационные задачи отдельных групп и лиц;
- - внутренние подсистемы и процедуры;
- - организационная культура, нормы и ценности, которые лежи

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- **Линейная структура** – организационная структура управления, основанная на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетна только одному руководителю высшего уровня управления.
- **Функциональная структура** – организационная структура управления, основанная на признаке специализации, когда каждый руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы.
- **Линейно-штабная структура** - организационная структура управления, которая образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (2)

- **Дивизионная структура** - организационная структура управления, которая строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).
- **Матричная структура** - организационная структура управления, которая состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется.
- **Множественная структура** - организационная структура управления, которая использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУР

- **принципы** формирования структур заключаются в следующем:
 - - структура должна отражать цели и задачи организации,
 - - функциональное разделение труда
 - - объём полномочий работников (которые определяются должностными инструкциями).
- При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними, но и факторами внешней среды, т.е. при построении структуры надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать, нельзя слепо копировать структуры, действующие в других организациях.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- **Организационное проектирование** – деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности; установление полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей конкретных лиц.
- **Департаментализация** - деление организации на отдельные блоки (отделы, отделения).
 - По функциям (процессу, технологиям)
 - По численности (территории, времени)
- - По продукту (потребителю, рынку)
- - Матричная

Подходы к выделению структурных подразделений



Схема структуры аптеки по функциям.



Схема орг. структуры аптеки по продукту



ИЕРАРХИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

- **Рассмотренные выше структуры относятся к иерархической типу структур управления.**
- Концепция иерархической структуры была сформирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим моделью рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:
- чёткое разделение труда: что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица осуществляют свои должностные обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Заключительность: служебных ст...

МАТРИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

- **Отличительной чертой матричного подхода** к департаментализации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников с равными правами. Эта система основана на комбинации двух начал-функционального и продуктового. Каждая матрица отношений включает 3 типа ролей в организации:
- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, "делящие" подчинённого в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся и перед функциональным и перед продуктовым руководителем. Поддержание этих отношений на должном уровне предъявляет очень высокие требования к персоналу во всех отношениях.
- Главным **преимуществом матричной организации** является её высокая способность адаптации к изменениям внешней среды путём простого изменения балансу между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, промежуточными и общей целями.

ТИПЫ СТРУКТУРНЫХ УПРАВЛЕНИЙ

ИЕРАРХИЧЕСКИЙ

1. Очень четкая соподчиненность, четкое определение труда, следовательно, высокая производительность.
2. Каждый нижестоящий, подчиняется вышестоящему.
3. Наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородное выполнение обязанностей.
4. Прием на работу обеспечивается в соответствии с жестким учетом квалификации.

ОРГАНИЧЕСКИЙ

1. Умеренное использование формальных правил и норм. Децентрализация участников работы в принятии решения.
2. Необходимое количество уровней иерархии.
3. Характерность гибкость структуры
4. Ответственность за принятие решения.

Предпочтение органическому типу отдают при большинстве неопределенных факторов внешней среды.

Ответственность

- Ответственность исходит от занимаемого положения и связанных с ним взаимоотношений.
- *Ответственность- это обязательство работника выполнять предписанную работу и отвечать за удовлетворительное разрешение поставленных задач.*
- **Явная (прямая)** ответственность возлагается порученной работой в соответствии с приказом и функционально-должностной инструкцией (ФДИ). Она даёт мало шансов на продвижение, но не требует особого умственного напряжения, т.к. всё продуманно другими.
- **неявная (косвенная)** ответственность, выступает в качестве фактора профессионального роста сотрудника. Ответственность распределяют персонально, учитывая индивидуальность специалиста. Поэтому поручение косвенных обязанностей означает, что руководитель видит качество данного сотрудника, позволяющие ему справиться с порученной работой. Наряду с прямой, косвенная ответственность возлагается на сотрудника именно ФДИ. При увольнении работника нужно найти ему замену в полной мере по выполнению не только прямых, н косвенных обязанностей.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

- Организационное проектирование предусматривает не только формирование организационной структуры, но и **разделение трудовых операций между работниками**, занимающими различные должности.
- При распределении трудовых операций важным является избежание дублирования ответственности. Одним из распространённых методов распределения является, так называемая, "функциональная идентичность". Она предусматривает 4 ступени распределения:
 - анализ целей;
 - составление перечня трудовых операций (видов деятельности)
 - для их достижения;
 - выделение и группировка идентичных работ;
 - закрепление прав, обязанностей и возложение ответственности за их выполнение на конкретных лиц.

ФУНКЦИОНАЛЬНО – ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

- В аптечной службе следующие нормативно-правовые документы определяют права и обязанности работника в пределах занимаемой должности работника. Функционально-должностная инструкция (ФДИ) лежит в основе распределения полномочий.
- **Типовое положение о должности** (зав. аптекой, зам. зав. аптекой, провизоры и т.д.). Они утверждаются на длительный период (10 и более лет). В них определены основные права и обязанности по должности для разных учреждений, где эти должности предусмотрены (провизор аптеки, АЛПУ, аптечного склада и т.д.).
- **2) ФДИ для каждого рабочего места**, занимаемого сотрудником той или иной должности (провизор по приёму и отпуску лекарств, приготовлению внутриаптечной заготовки и фасовки и т.д., по контролю за фармацевтам). Они вводятся в действие руководителем учреждения, разрабатываются периодически 1 раз в 2-3 года. ФДИ представляет собой перечень основных обязанностей, прав, прямой ответственности работника и взаимоотношений по должности.
- **3) Именная ФДИ** разрабатывается на каждого сотрудника в дополнение к **ФДИ**, в ней наряду с прямой ответственностью возлагается и косвенная ответственность.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

- **Делегирование** – передача задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.
- **Делегированная ответственность**, как правило, это передано работнику начальником ответственность за выполнение конкретных задач. При этом начальник сам должен отчитываться за результаты перед ВСО. Бывший президент США Гарри С. Труман продемонстрировал понимание своей конечной ответственности деятельностью правительства ныне всем известной надписью на своем столе: "Больше ответственность сваливать не на кого".
- Установленные формальные взаимоотношения налагают *ответственность*. Предполагают *власть* и определяют *подотчётность*.
- **Власть** - это право принимать решения и отдавать приказы.
- Власть - это возможность влиять на поведение других. Основные виды проявления власти: принуждение, вознаграждение, компетенции, пример и традиции, убеждение и вовлечение в принятие решений (участие).

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ (2)

- **Подотчётность.**
- Каждый подчинённый подотчётен своему начальнику, а он обязан отчитываться за действия подчинённых. Работник должен отвечать за эффективное выполнение порученных ему форму деятельности. Если они не реализованы или реализованы не в полной мере, то применяется наказание. При успешной реализации поощрение.
- Основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации, является **делегирование**. Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Полномочия передаются от высших к низшим уровням управления.
- Делегирование полномочий зачастую бывает нежелательным для руководителя, вызывает у него опасения, что лучше него эту работу не выполнит никто. А у самого не хватает времени и сил.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ:

- » освобождение руководителя от рутинной работы, высвобождая время для решения стратегических вопросов.
 - » Делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует более полному использованию их профессиональных знаний и опыта.
 - » Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников, рост их инициативы.
 - » Демократизация управления.
 - » Возможность реальной оценки деятельности работников.
- Объём делегированных полномочий руководителя характеризует степень централизации и децентрализации процессов в организации

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

- При **полной централизации** менеджером делегируется минимальное число функций и полномочий, при **децентрализации**- наоборот- **максимальное**
- **Степень централизации** зависит от ряда факторов:
 - от размера организации (чем больше организация, тем больше полномочий делегируется на нижние уровни управления);
 - от места нахождения потребителей (чем больше удалены они от организации и друг от друга, тем больше степень децентрализации, чтобы приблизить менеджеров к потребителям);
 - от однородности ассортимента (децентрализация даёт возможность поставить ответственных за сбыт той или иной группы мед. товаров);
 - от места нахождения и числа поставщиков (чем их больше и они дальше, Тем больше децентрализация).

ПРЕИМУЩЕСТВА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

- **К преимуществу централизации** управления относится улучшение выполнения функций контроля и координации, а к недостаткам- увеличение времени принятия решений, гашение инициативы; задержка роста квалификации менеджеров.
- Чем больше децентрализация, тем больше лиц участвует в принятии управленческих решений
- Принципами делегирования **полномочий** являются:
 - **норма управляемости;**
 - **единоначалие;**
 - **принцип соответствия** (объём полномочий должен соответствовать делегированной ответственности).

ФАКТОРЫ НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

- Выбор нормы управляемости зависит от уровня управления характера выполняемых задач, качества подчинённых и самого руководителя.
- На норму управляемости могут оказывать влияние такие факторы, как
 - квалификация персонала,
 - расположение сотрудников: разных помещениях, в одной комнате, в разных регионах, территориях
 - наличие загов в организации
 - стиль управления руководителя.
- Широкую норму управляемости лучше использовать, когда работа легко и комплексно контролируется, слабо зависит от другого, подчинённые способны **работать независимо**.

НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ

- **Норма управляемости** показывает, сколько подчинённых должно непосредственно подчиняться каждому менеджеру (как правило это 5- 10 человек).
- Можно выделить **широкую** (плоскую) норму управляемых, которая характеризуется:
 - небольшим числом менеджеров;
 - короткими каналами связи;
 - небольшим числом уровней управления.
- **узкую** норму управляемости, характеризующуюся:
 - большим числом менеджеров;
 - длинными каналами связи;
 - большим числом уровней управления.

ПРИНЦИП ЕДИНОНАЧАЛИЯ. ПРИНЦИП СООТВЕТСТВИЯ

- Принцип единоначалия. недостаток: при необходимости обратиться к руководителю более высокого ранга или получить приказ, минуя непосредственного начальника, возникают сложности (как правило, здесь вступают в силу власть и неформальные отношения).
- **Соответствие** между полномочиями и ответственностью.
- На практике часто нарушается, поэтому, если на работника возлагается ответственность за задания, которые он не может выполнить удовлетворительно из-за отсутствия полномочий, он может поступить следующим образом:
 - либо попросить эти полномочия
 - либо отказаться от выполнения такой работы.

Благодарю за внимание