



**НАУЧНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ
ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ИНСТИТУТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

<http://conference-nicmisi.ru>

Н.Н. Муслимова, Я.В. Грибова, Г.И. Хусаинова

МОНОГРАФИЯ

**ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. ФОРМИРОВАНИЕ
ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
«УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ»**



г. Москва, 2019



МОНОГРАФИЯ

***ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО.
ФОРМИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА В
СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО
СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ И
ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ»***

г. Москва, 2019

УДК 001.1
ББК 60
М7

Главный редактор научных изданий НИЦ МИСИ **А.В. Демидов**, Doctor of Business Administration.

Директор Департамента стратегического развития науки и инновационных разработок, главный научный сотрудник НИЦ МИСИ **С.В. Дуденков**, д.т.н., профессор, Заслуженный эколог РФ, Заслуженный изобретатель СССР.

Председатель редакционной коллегии НИЦ МИСИ **А.И. Пашовкин**, к.т.н., доцент.

Ответственный редактор научных изданий НИЦ МИСИ **Д.А. Максимов**

Члены Президиума редакционной коллегии НИЦ МИСИ:

А.М. Балбеко, д.п.н., профессор, Почетный работник высшего профессионального образования РФ

О.Я. Баранская, к.с.н., доцент

Ю.П. Белов, к.э.н., доцент

И.Л. Быковников, к.э.н., доцент

М.А. Котляров, к.в.н., профессор

Е.Н. Латушкина, к.г.-м.н., к.п.н., доцент

П.И. Сиротинкин, к.т.н., доцент

О.А. Трифонов, к.э.н., доцент, Почетный энергетик РФ, Почетный экономист РФ

Л.Я. Шубов, д.т.н., профессор

М7 Муслимова Н.Н. Лидерство и руководство. Формирование психологии лидерства в системе дополнительного профессионального образования по специальности «Управление и экономика фармации»: Монография / Н.Н. Муслимова, Я.В. Грибова, Г.И. Хусаинова. – М.: НИЦ МИСИ, 2019. – 30 с.

Электронный сборник научных статей предназначен для широкого круга читателей, интересующихся научными исследованиями и разработками, научных и педагогических работников, преподавателей, докторантов, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научно-исследовательской работе и учебной деятельности.

Все статьи проходят рецензирование (экспертную оценку). **Точка зрения редакции может не всегда совпадать с точкой зрения авторов публикуемых научных статей. Статьи представлены в авторской редакции. Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов.** При перепечатке сборника научных статей ссылка на издание обязательна.

Сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции «Инновационные исследования как локомотив развития современной науки: от теоретических парадигм к практике» постатейно размещён в научной электронной библиотеке elibrary.ru.

ISBN 978-5-90363-245-9

УДК 001.1
ББК 60
© Коллектив авторов
© НИЦ МИСИ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Основная часть	7
Заключение	28
Список литературы	29

Муслимова Наталья Николаевна,

доцент Института фармации, к. пед. н., ФГБОУ ВО КГМУ,

Грибова Янина Владимировна,

доцент Института фармации, к. фарм. н., ФГБОУ ВО КГМУ,

Хусаинова Галина Ильдусовна,

доцент Института фармации, к. фарм. н., ФГБОУ ВО КГМУ

**ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. ФОРМИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИИ
ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
«УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ»**

Введение

Управление аптечным предприятием в рыночных условиях имеет значительные сложности. Это связано как с расширением ее прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям в окружающей среде. Возникают новые цели и задачи, которые раньше аптеки самостоятельно не решали и даже не ставили; меняются формы собственности; налаживаются новые хозяйственные связи; формируются рыночные механизмы управления.

Значительно расширяются полномочия, и появляются новые функции: самостоятельное формулирование целей и задач; разработка стратегии и политики своего развития; изыскание необходимых для их реализации ресурсов; подбор специалистов, решение структурных вопросов, в т.ч. реорганизация организационной структуры, создание, ликвидация, слияние или разделение отделов мелкорозничной сети, вхождение в состав ассоциаций и др. объединений.

В условиях развития рыночных отношений в фармации при значительном расширении ассортимента лекарственных средств и товаров медицинского

назначения и усилении конкуренции, специалистам необходимо заботиться о поиске потребителей фармацевтической продукции, а для этого формировать оптимальный ассортимент лекарственных средств и предметов медицинского назначения, улучшать их качество, изыскивать новые формы оказания фармацевтической помощи населению.

Провизорам сегодня приходится выполнять маркетинговые исследования; участвовать в организации новых фирм и организаций, разрабатывать их организационную структуру, проходить аккредитацию и лицензирование; уметь организовать свой труд и труд других людей, формировать благоприятный социально-психологический климат, способствующий проявлению инициативы и творческому принятию решений.

Приобретая экономическую самостоятельность и полную ответственность, аптека должна сформировать у себя оптимальную систему управления. Систему, которая обеспечивала бы ей высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. При этом большое значение имеет решение вопросов, связанных с управлением персоналом, предопределяющих успех деятельности аптеки в достижении ее целей.

Реализация этих задач невозможна без современного профессионального менеджмента.

Фармацевтический менеджмент представляет собой процесс управления людьми, финансами и производством с целью достижения основной цели фармации – обеспечение населения и лечебных учреждений эффективными лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения надлежащего качества.

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

Свою роль менеджмент выполняет путем реализации ряда взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Специфическими для фармацевтической службы являются снабженческая, сбытовая, маркетинговая, информационная, заготовительная, медицинская, производственная функции.

В идеале, управленец (руководящий работник) должен быть лидером в своей организации (подразделении, группе). Должен уметь управлять временем, стрессом, конфликтами, принимать решения и иметь высокое самосознание.

Основная часть

Все обучаемые в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) по специальности «Управление и экономика фармации» являются руководителями разного уровня в фармацевтических организациях. Потому мы считаем очень важным выделять и формировать качества руководителя и психологию лидера в процессе обучения.

В современном смысле понятие лидерства сформировалось в самом начале 20 – го века. В начале лидерство рассматривалось, как деятельность центральной фигуры, интегратора групповых процессов и отношений. Позже, в 20-30 годах прошлого столетия, лидерство трактовалось, как характеристика личности и порождаемых ею эффектов. Позже, в 80-х годах, английский ученый Р.Стогдилл называл лидерство «Направленным влиянием на последователей» (т.е. руководимой лидером группы).

В конце 20 – го века, да и в современном мире ученые-психологи, как зарубежные, так и отечественные, сошлись во мнении, что лидерство – это качество или целый набор черт и умений. Оно применяется при отборе, аттестации и подготовке управленческого персонала (что полностью подходит к нашей педагогической деятельности).

К подобным характеристикам относятся:

1. Искусство добиваться подчинения

Здесь применяется воздействие на людей (или на группу), чтобы принудить их действовать в нужном направлении. (Однако, лидер мало учитывает потребности, традиции и нормы поведения подчиненных).

2. Форма убеждения как важный инструмент влияния на людей в разных сферах их жизнедеятельности. (Здесь подчиненные с готовностью принимают поставленные цели, как свои собственные).
3. Отношение власти, что ведет к авторитарным тенденциям в лидерстве. Это – инструмент достижения цели. В данном случае идет распределение функций в группе. Согласно функциональной концепции, каждый член группы является лидером в объеме своих функций. (Это понятие вполне может быть применимо к аптеке и закреплено в функционально-должностных инструкциях).
4. Ролевая дифференциация. Напрямую взаимосвязано с предыдущим пунктом. Исследователь М и К Шериф считал, что внутригрупповые отношения, связаны с определенными ожиданиями со стороны лидера и подчиненных. При этом лидер, несет большую ответственность, берет на себя большие обязательства, чем остальные члены группы (команды). (Безусловно, заведующий аптекой наделен большими проваами, но и отвечает он за результаты деятельности коллектива и организации в целом в максимальной степени). Здесь наблюдается и развитие взаимодействия личных качеств и социальной системы.
5. Процесс порождения структуры. Активный процесс созидания и поддержания ролевой структуры в групповом взаимодействии.
6. Действие или поведение. Специфические действия, предпринимаемые лидером в ходе управления коллективом и координации работы его членов.
7. Результат группового взаимодействия, отражающего саму суть понятия.
8. Осуществление влияния (наиболее популярная трактовка в американских изданиях).

Включает в себя: выбор целей и стратегий (группы или организации), их реализацию, сохранение группы, идентификации с ней, организационную культуру.

Современный ученый-психолог М. Чемерс выделяет несколько важных элементов: наличие коллективной цели; выделения момента влияния в лидерстве; поиск источников и цели лидерства в групповой активности.

9. Процесс социальной перцепции (восприятия). Определен в конце 60-х годов прошлого столетия. Здесь оценивается влияние человека, воспринимаемого в качестве лидера.

10. Сложная форма решения социальных проблем. Это уже современная трактовка. Здесь лидер опирается на систему профессиональных и специальных креативных умений, приобретенных им в ходе своей управленческой деятельности. Таким образом он четко определяет проблемы и выбирает пути их разрешения.

Итак, следует резюмировать:

1. Не существует абсолютно единого понимания лидерства
2. Существуют различные концепции и многоаспектность такого явления (феномена), как лидерство
3. Основное понимание лидерства, все-таки, как процесса влияния
4. Лидерство – это феномен психологический.

Однако, нельзя полностью отождествлять понятие «лидерство» и «руководство».

Различия между ними состоят в следующем:

- Руководство подкреплено организационной системой, а лидерство – стихийной поддержкой коллектива, группы, членов группы за вклад в коллективные достижения
- Руководитель ставит цели исходя из интересов организации, иногда собственных интересов, вне зависимости от пожеланий членов коллектива. А лидер отражает интересы и пожелания членов коллектива

- Для руководства, в отличие от лидерства, совсем не обязательно опираться на единое мнение и чувства членов коллектива.

Для руководства, зачастую, характерен существенный социальный разрыв между членами коллектива и руководителем.

Руководитель всегда стремится сохранять дистанцию, субординацию, которая помогает ему управлять коллективом.

А лидер же выступает как один из членов коллектива:

- Лидер получает свои полномочия от членов коллектива (группы), от своих последователей. Полномочия же руководителя определены внешним источником власти, которые дают ему право распоряжаться, командовать коллективом. И члены коллектива не могут в полной мере называться его последователями.
- Лидерство связано с регулированием внутригрупповых, межличностных отношений, которые носят неофициальный характер. А руководитель регулирует отношения в рамках социальных взаимодействий.
- Лидерство – это феномен микросферы, а руководство – элемент макросферы.
- Лидерство возникает и формируется обычно стихийно. А руководство – это целенаправленная и контролируемая деятельность социальных организаций и институтов.
- Руководство – явление более стабильное, чем лидерство, оно не подвержено (или подвержено в малой доле) вероятности перепадов настроений и мнений членов трудового коллектива.
- Руководитель имеет право применять целый ряд различных санкций к членам коллектива. Лидер этого лишен.
- Процесс принятия решений в системе руководства сложный и многократно опосредованный. А в лидерстве этого нет.
- Влияние лидера происходит преимущественно в малых группах, а руководитель охватывает гораздо большие слои (уровни) социальной системы.

- Однако, безусловно, у этих двух явлений есть и общие черты.
- Оба феномена похожи функционально и представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.
- Лидерство описывается «вертикальным» отношением лидер ↔ последователь, а руководство – таким же отношением руководитель ↔ подчиненный.
- Для обоих феноменов характерна реализация влияния в системе психологических отношений.

Для нас необходимо рассмотреть лидерство как организационный феномен и в чем-то совместить понятия «формальный» и «неформальный» лидер, лидер и руководитель. Необходимо опираться на интегративную модель эффективности руководства. Основа этой модели была предложена М. Чемерсом. Модель включают в себя следующие составляющие:

- 1) Управление имиджем. Здесь руководитель должен так влиять на подчиненных, чтобы вызвать доверие к себе (роль и харизма)
- 2) Развитие отношений – подбор и мотивация подчиненных, влияние на них и развитие отношений партнерства в системе руководитель-подчиненный.
- 3) Использование ресурсов – рациональное использование таких ресурсов подчиненных, как знания, умения, мотивацию, уверенность в своих силах, исходя из организационных требований.
- 4) Потенциальные модераторы организационного лидерства (влияние культуры и гендера)
- 5) Функции руководства в группах и организациях – сохранение внутренней целостности при внешней адаптации.

Управление стрессом
Управление временем
Управление конфликтом
Управление коммуникациями
Принятие решений
Самосознание

Рис. 1. Навыки лидера

Самосознание предполагает высокую степень понимания своих возможностей и ограничений, того, как формировался в течение жизни тот или иной стиль лидерского поведения.

Приоритеты и целеполагание. Лидер умеет ставить цели (привлекательные для себя и окружающих, реалистичные или фантастические (цель-мечта), достижимые в определенном временном интервале.

Умение принимать решения имеет в своей основе способность системно анализировать ситуации, различать повод и причину возникающих проблем.

Навык управления коммуникациями является одним из основных для лидера. Не умеющий договариваться с окружающими, порождающий вокруг себя конфликты человек вряд ли может быть лидером. Гибкость поведения, умение услышать точку зрения другого, умение грамотно донести свою позицию для окружающих – это лишь некоторые составляющие управления коммуникациями.

Управление временем основано на способности лидера планировать свою деятельность, отличать значимые и незначимые ситуации, на умении делегировать решение ряда задач своему окружению.

Управление стрессом – это готовность жить в условиях высокой неопределенности, выносливость при сверх нагрузках, а также владение специальными приемами восстановления себя во время или после стрессовых ситуаций.

Таблица 1

Отличия менеджера и лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основывает действия на планировании	Основывает действия на видении перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей

Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Пользуется уважением	Чувствует принятие

Оценивая влияние лидера на окружающих людей, закономерно использовать в этом контексте термин «власть». Власть – это возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей (по Филоновичу С. Р.). В таблице № 2 представлены источники власти лидера. Лидер может мотивировать и стимулировать окружающих, используя ресурсы (экономические и неэкономические), принуждая других, апеллируя к страху, наказанию, используя манипулирование другими как метод воздействия, апеллируя к слабостям и комплексам. Лидер может пользоваться авторитетом, так как его поведение согласуется с ценностями и установками окружающих, тогда влияние строится на доверии. В основе влияния может лежать уверенность окружающих в том, что лидер имеет опыт решения сложных задач, обладает соответствующими знаниями. Харизматичный лидер воспринимается окружающими как привлекательный. В основе этого лежит не знание, а безусловное доверие, которое порой носит не критичный характер.

Таблица 2

Источники власти

Источник власти	Описание
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения
Принуждение	Источник власти – способность внушать страх (например, потерять работу, шантаж)
Легитивность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями

	последователей, поэтому они передают лидеру полномочия
Экспертиза	Лидерство основывается на знаниях и опыте, относящихся к задаче
Харизма	Лидер обладает чертами личности, которые делают его привлекательным в глазах последователей

Харизма – психологическая притягательность человека, способность вызывать у людей приверженность своим целям и энтузиазм в их достижении.

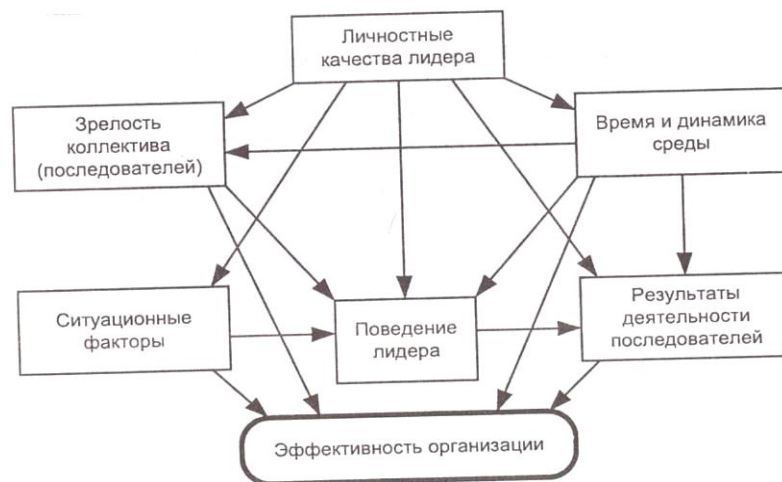


Рис. 2. Карта лидерства

Правила общения

Во взаимодействии «человек-человек» этикетные модели касаются, прежде всего, ситуации общения. Осуществляя процесс общения, мы постоянно решаем три задачи: пытаемся наиболее точно объяснить свою позицию (подать себя) - стараемся понять партнера (принять партнера); стараемся найти решение вопроса, наиболее полно удовлетворяющее обе стороны (осуществить взаимодействие).

Мы используем эти знания и подходы при формировании качеств руководителя и психологии лидера в ходе изучения большого раздела «Фармацевтический менеджмент».

Менеджмент представляет собой процесс управления людьми, которые осуществляют свою производственно-экономическую деятельность в условиях рынка. Фармацевтический менеджмент представляет собой процесс управления людьми, финансами и производством с целью достижения основной цели

фармации - обеспечение населения и лечебных учреждений эффективными лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения.

Преимущественный характер управленческого труда - умственный, творческий смысл которого в постановке целей, организации и координации совместной деятельности по их достижению.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению коллективом. Требования к их компетентности можно условно подразделить на 3 категории:

1. профессиональные знания и навыки,
2. знания и умения по реализации функций управления,
3. способность работать с людьми и управлять самим собой.

Это современная модель менеджера-провизора.

Таблица 3

Основы управления аптеками

№ п.п.	ПУ (принцип управления)	Содержание ПУ	Влияние ПУ на деятельность аптек
1	Разделение труда	Специализация функций (по приему рецептов, по изготовлению порошков, мазей, микстур, инъекционных растворов)	Увеличивается сноровка, точность, уверенность, качество, выход продукции
2	Власть–ответственность	Власть есть право отдавать распоряжение и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немислима без ответственности, т.е. без санкций, награды или кары, сопровождающих ее действия	Власть сочетает авторитет на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах

3	Дисциплина	Повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения к достигнутым соглашениям между предприятиями и его служащими	Состояние дисциплины существенно зависит от достоинств руководителя аптеки и повышает производительность труда
4	Единоначалие	Служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник	Дуализм распорядительства является часто источником очень тяжелых конфликтов, наносит урон авторитету власти, подрывает дисциплину, нарушает порядок, стройность
5	Единство руководства	Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель	Необходимое условие- единство действия, координация сил приводит к своевременному выполнению дела
6	Подчинение частных интересов общим	Интерес служащих или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия	Работники, повышающие свою производительность труда, должны получать большую оплату в форме премий, увеличения заработной платы
7	Вознаграждение персонала	Получать справедливую заработную плату за свой труд	Директора (менеджеры) аптек должны обладать полной ответственностью, но в то же время они должны передать (делегировать) определенные полномочия подчиненным, разделив с ними некоторые руководящие функции
8	Централизация	Проблемы централизации и децентрализации разрешаются нахождением меры, дающей наилучшую общую	В аптеке каждому работнику отведено свое место и соблюдается строгий порядок в размещении лекарственных

		производительность	средств, вспомогательного материала, инструментов, посуды. Провизор-аналитик, провизор-технолог, ассистент и другие - каждый имеет свое оборудованное место
9	Иерархия (скалярная цепь)	Ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими	Директора аптек относятся к своим работникам как к равным и с уважением. Это уважение вдохновляет сотрудника аптеки к прилежанию и лояльности
10	Порядок (порядок материальный)	Каждому предмету отведено определенное место, и чтобы каждый предмет находился на отведенном ему месте. Каждому работнику назначено определенное место, и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте	Формирует дисциплинированность аптечных работников и необходимость соблюдения фармацевтического порядка
11	Справедливость	Для того чтобы поощрять персонал к исполнению обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно, справедливость - есть результат сочетания благожелательности с правосудием	Обеспечивается постоянство состава персонала, снижается текучесть кадров. Появляются стимулы для лучшей работы персонала
12	Постоянство состава персонала	Излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причину и следствие плохого управления,	Аптечные организации стремятся к достижению долговременных соглашений с работниками и менеджерами

		это дорого обходится предприятию	
13	Инициатива	Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее дополняющая, - большая сила предприятия	При прочих равных условиях, руководитель, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, намного превосходит руководителя, не умеющего это делать
14	Корпоративный дух (единение персонала)	В единении – сила.	В результате гармонии персонала аптеки повышается производительность труда и развивается благоприятный микроклимат в коллективе

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это серия взаимосвязанных непрерывных действий. Их называют управленческими функциями. Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация (рис. 3).

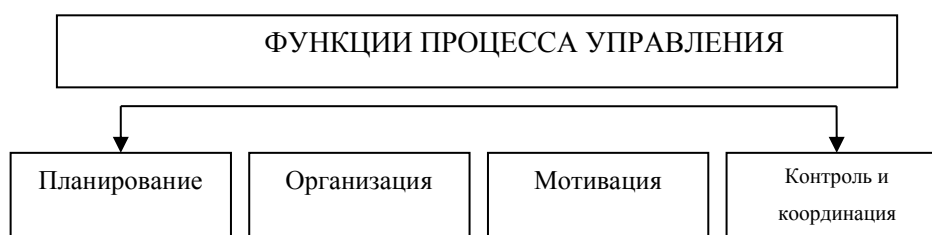


Рис. 3. Функции управления

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

Б. Организация. Организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или право использовать ресурсы организации.

В. Мотивация. Задачи и функции мотивации заключаются в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями. Мотивация - создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности влияния факторов, которые постоянно меняются.

Г. Контроль и координация. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Контроль - это процесс обеспечения достижения целей в организации.

Несмотря на то, что менеджмент представляет собой динамический процесс, который постоянно корректируется в соответствии с конкретными условиями жизнедеятельности общества, можно выделить **основные принципы менеджмента:**

1. Принцип единоначалия – работник получает распоряжения от его непосредственного начальника.
2. Принцип разделения труда – основан на специализации при выполнении конкретных видов работ (оптимальное распределение обязанностей).
3. Принцип мотивации – отработанная структура поощрений и наказаний.
4. Принцип лидерства – люди идут за теми, кто способствует удовлетворительного их личных потребностей.
5. Принцип научности – система управления строится на новейших данных науки менеджмента.
6. Принцип ответственности – ответственность в пределах предоставленных полномочий.
7. Принцип оптимальной степени централизации – оптимальное соотношение централизации и децентрализации (т.е. учет роли подчиненных).
8. Принцип иерархии – единая иерархическая цель подчиненности.
9. Принцип правильного подбора и расстановки кадров – по деловым качествам на основе правил профессионального отбора.
10. Принцип экономичности – прибыль – это не только доход, но и разумные расходы.

11. Принцип обеспечения обратной связи – получение информации о ходе и результатах работы с целью ее корректировки.

Основы современного менеджмента - плановость, жесткая дисциплина, высокая ответственность и компетентность работников, всесторонний учет внешних и внутренних факторов развития.

Эти основы должны опираться на этико-деонтологические нормы.

Фармацевтическая этика является одной из разновидностей профессиональной этики и представляет собой совокупность норм поведения и морали фармацевтического работника, обусловленных спецификой его деятельности и положением в обществе.

Фармацевтическая деонтология – это совокупность принципов и норм поведения фармацевтического персонала, обеспечивающих своевременную и высококачественную лекарственную помощь населению, регулирующих поведение фармацевта во взаимоотношениях с больными (посетителями), с врачом, с коллегами. Предметом фармацевтической деонтологии является совокупность функциональных обязанностей и норм морали и права, регулирующих отношение фармацевта к их выполнению.

В эффективности руководства решающую роль может сыграть ряд факторов. Эти ситуационные факторы включают в себя потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу.

Руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Поведенческий подход в теории лидерства помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Стиль управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, используемая им для того, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Это степень, до

которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей.

«Одномерные» стили управления (табл. 4).

К «одномерным», т.е. обусловленным одним каким-то фактором, стилям управления относятся: авторитарный, демократический, либеральный.

Таблица 4

Характеристика методов управления

№ п.п	Особенности стиля управления	Стиль управления		
		Авторитарный	Демократический	<i>Либеральный</i>
	Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными или мнения группы	На основе указаний сверху
2	Способ доведения решений до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощение
3	Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Распределенная
4	Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
5	Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	Отсутствует
6	Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от	Безразличное

			подчиненных	
7	Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
8	Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
9	Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
10	Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

На занятиях обучаемые системы ДПО (руководители аптечных организаций и их подразделений) решают ситуационные задачи, приближенные к реальным условиям руководства аптекой, отвечают на вопросы тестового контроля. Обучение включают в себя проведение деловых игр «Руководитель», «Команда», «Коммуникации» и т.п. Блок - схема Пример деловой игры схема 1

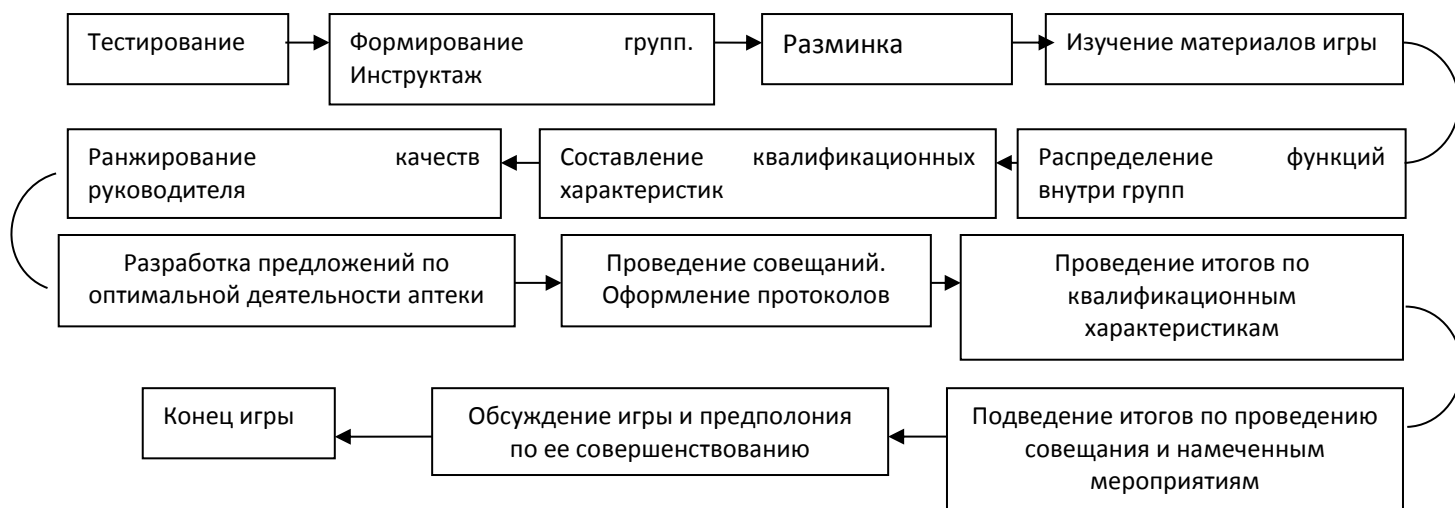


Схема 1. Блок-схема примерной последовательности проведения операций в деловой игре «Руководитель»

После проведения сертификационного цикла мы провели формирующий эксперимент, охвативший 300 респондентов. Мы получили следующие результаты.

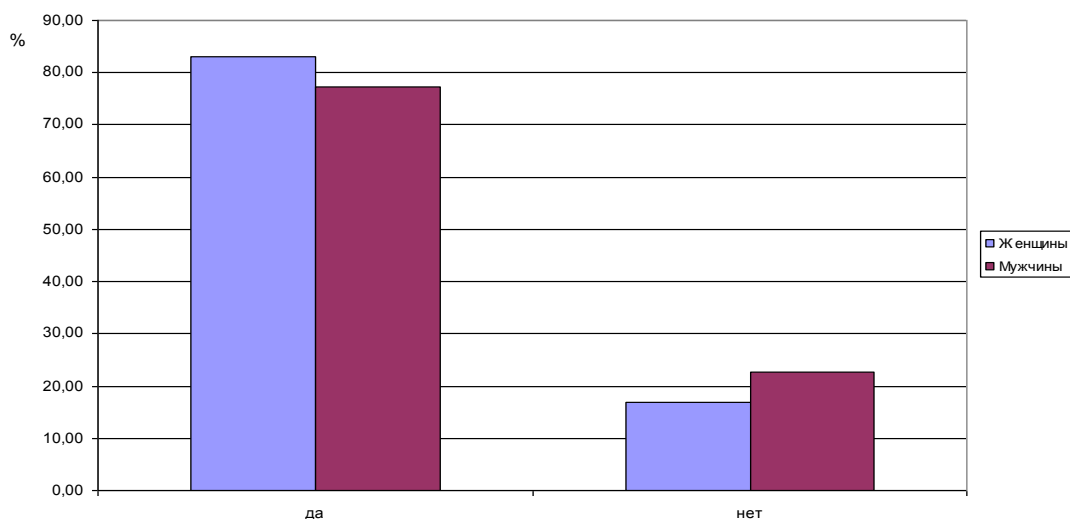


Рис. 4. Стремление к производственному росту

Как мы видим, около 80% мужчин и более 80% женщин (руководителей аптечных организаций, подразделений и групп) стремятся к производственному росту.

У мужчин процент несколько ниже, очевидно, потому, что те, кто не стремится, уже всего достиг. А та часть женщин, которые не хотят больше «расти» в карьере, предпочитают не брать на себя лишний груз ответственности, а больше времени уделяют семье и быту.

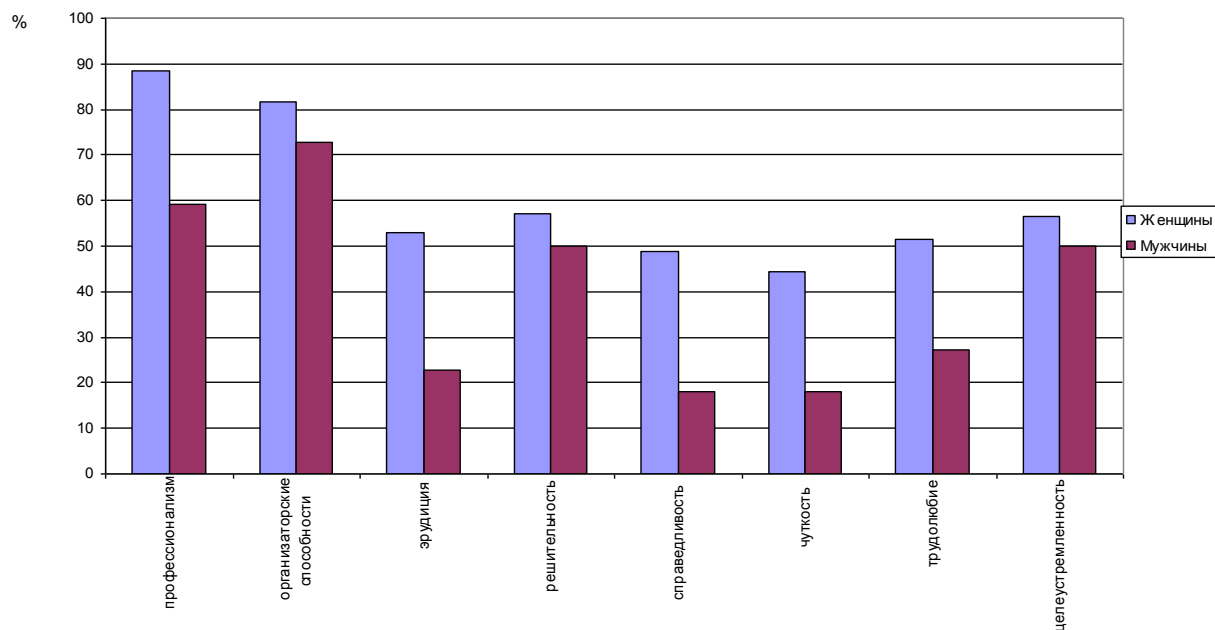


Рис. 5. Качества руководителя

Отметим, что на первом месте у женщин – профессионализм, а у мужчин – организаторские способности. По второму месту – наоборот. Объясняем это тем, что мужчины – прирожденные лидеры, организаторы. А без профессионализма в фармации вообще работать невозможно.

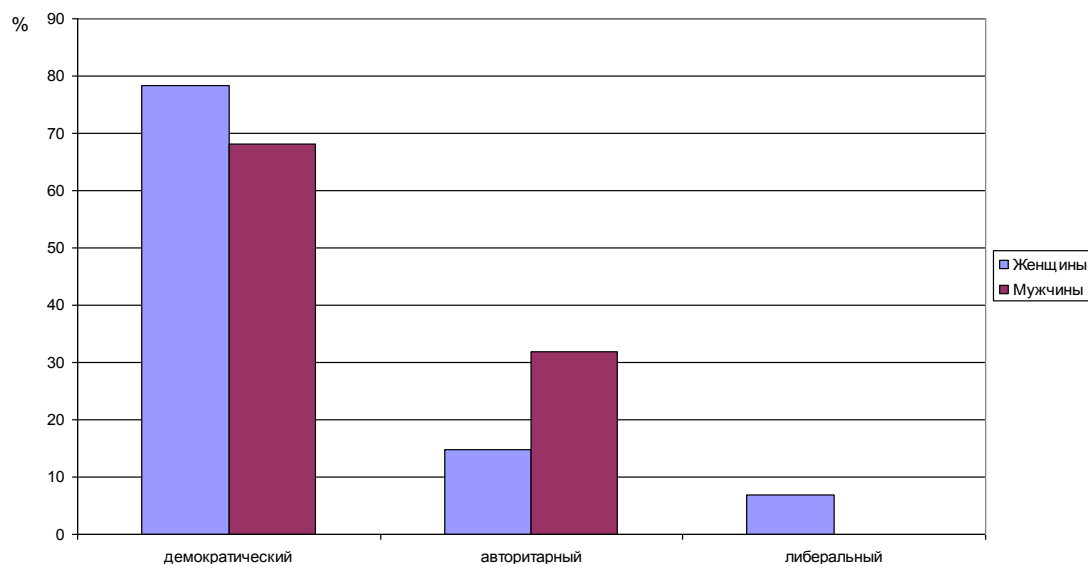


Рис. 6. Предпочтительный тип руководителя

Здесь видим интересную картину. Обе подгруппы (по гендерному признаку) выбирают демократический стиль руководства (тип руководителя). Однако, мужчины в меньшей степени. Значительная их доля (более 30%) выбрали авторитарный – лидерство, жесткость, активность, что присуще мужскому характеру. А о либеральном говорят только женщины, и то менее 10% - в силу мягкости характера и некоторой нерешительности.

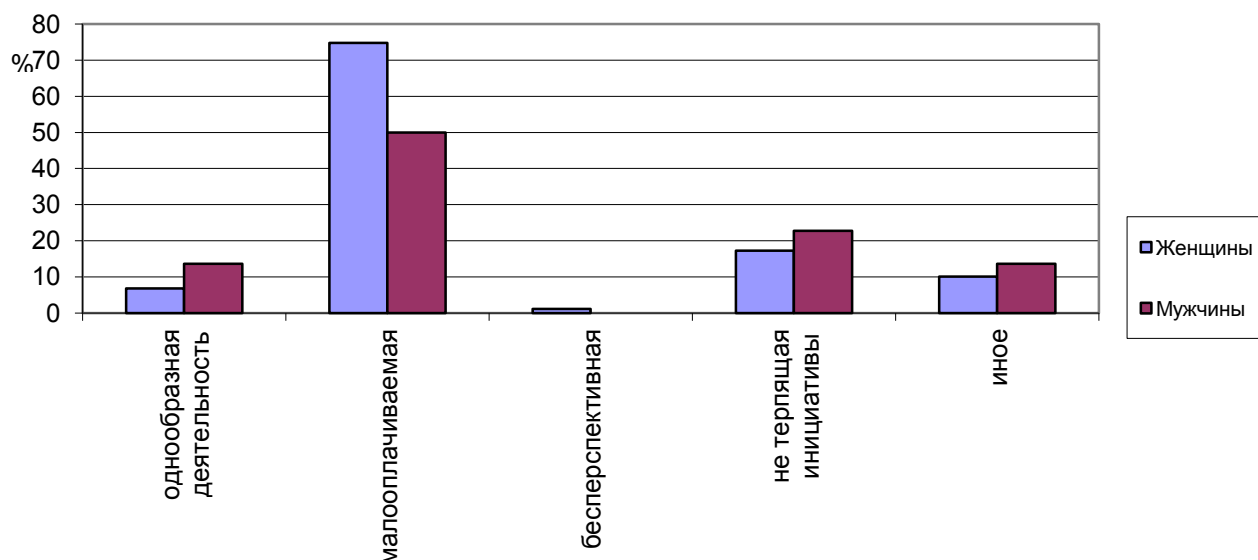


Рис. 7. Недостатки профессии

К сожалению, приходится говорить и о недостатках профессии, как их видят наши руководители (зав. аптечными организациями, подразделениями, группами). На 1-м месте – малооплачиваемость, на 2-м безинициативность (особо страдают активные, креативные мужчины), на 3-м месте однообразность (тоже мужчины этого не выносят). Ну, и очень малый процент женщин примерно 1% отметили бесперспективность. Мужчин в этой группе нет, т.к. они всегда найдут перспективы роста и «ступени карьерной лестницы».

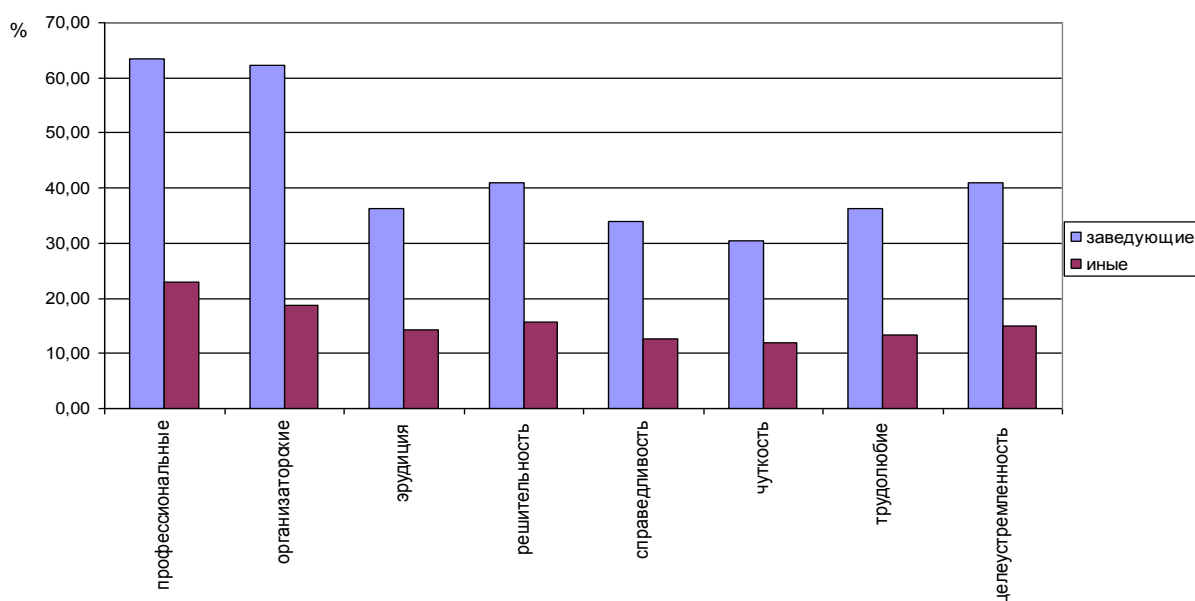


Рис. 8. Качества руководителя

Здесь мы провели дифференциацию по должностному положению, подразделив респондентов на заведующих и иных (руководителей - заместителей, начальников отделов и других подразделений). Для заведующих 1 и 2 места с большим отрывом занимают – профессиональные и организаторские качества. Для иных же – ровная картина по всем основным качествам с небольшим преобладанием профессиональных и организаторских.

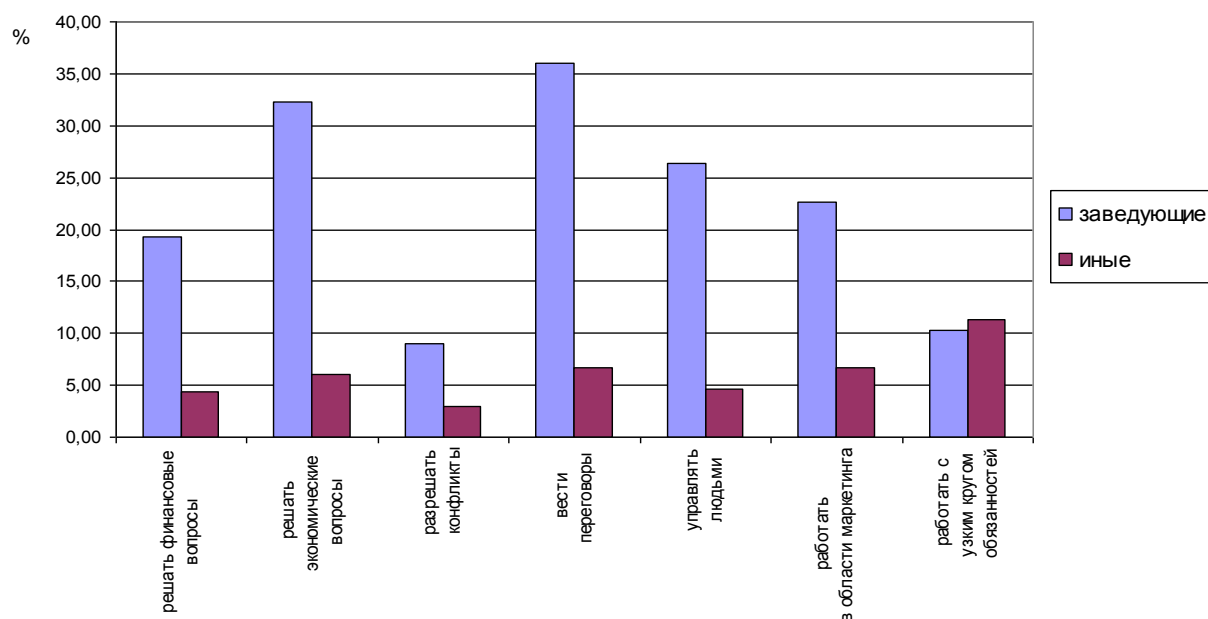


Рис. 9. Предпочтительные виды деятельности

Здесь для заведующих предпочтительны – ведение переговоров, решение экономических вопросов и управление людьми, далее – по убывающей. Все это основа – основ для руководителя и лидера. Но вот иные респонденты (см. комментарий к рис. 8) предпочитают работать с узким кругом обязанностей. Возможно, потому они не стремятся к карьерному росту, а просто являются хорошими исполнителями.

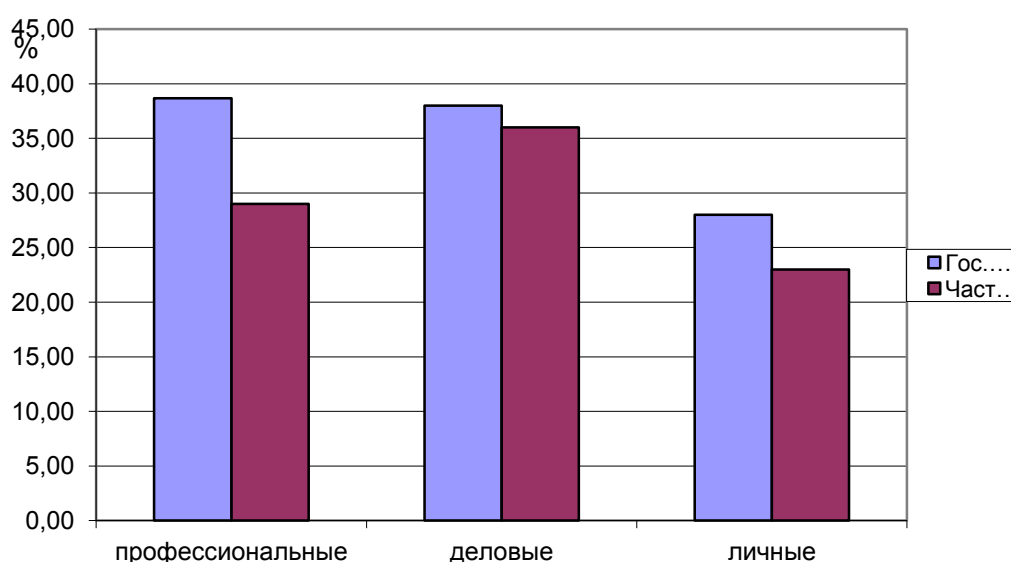


Рис. 10. Качества провизора-организатора

Далее мы дифференцировали респондентов по месту работы в организациях различных форм собственности. Опять на 1-м месте в

государственных аптеках – профессионализм, на 2-м – деловые качества, а далее уже – личные. А вот у руководителей частных аптек приоритетны деловые качества, т.к. нужно четкое, иногда жесткое руководство в условиях конкуренции на фармацевтическом рынке.

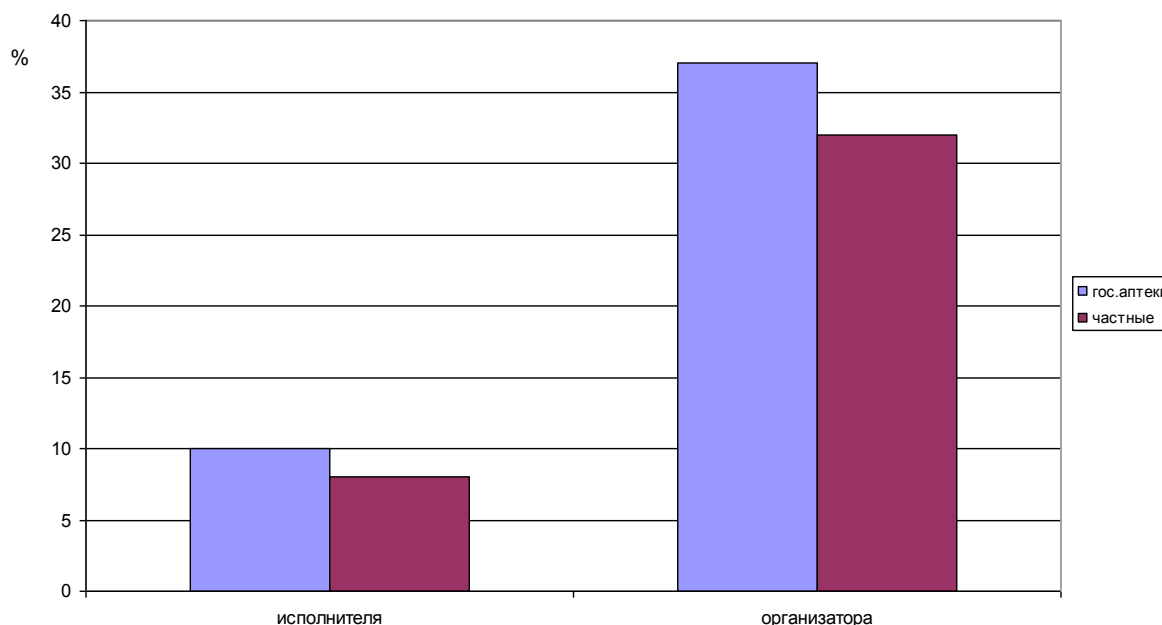


Рис. 11. Предпочтительная роль в коллективе

Здесь, безусловно, в приоритете организаторские качества в общих подгруппах. Но в частных аптеках несколько меньше (очевидно, при такой постановке вопроса они имели ввиду и другие качества). А руководители государственных аптек ряд деловых вопросов не решают (все происходит централизованно), потому организаторские качества они воспринимают в «чистом» виде. По той же причине большой процент из государственных аптек предпочитают быть исполнителями.

Заключение

Подводя итог вышесказанному, хочется отметить следующее - на современном фармацевтическом рынке процесс управления аптечными организациями включает новые современные сложные механизмы. Здесь в полной мере должны сочетаться и сочетаются руководство и лидерство. Руководитель ставит цели перед организацией и коллективом исходя из глобальных интересов фармации и интересов данной организации, в частности. Но в то же время, как лидер, он должен учитывать и отстаивать интересы и пожелания членов коллектива. В этом сложном процессе руководитель проявляет свои лучшие профессиональные, деловые, организаторские и личностные качества. Мы в системе Дополнительного профессионального образования по специальности «Управление и экономика фармации» должны всемерно способствовать этому. Вопросом руководства и лидерства посвящен обширный раздел программы «Фармацевтический менеджмент». Здесь мы опираемся на базовые знания и навыки наших обучаемых, на их опыт. Но в то же время мы формируем качества современного руководителя и психологию лидера. Достигается это различными современными педагогическими методами. В формирующем эксперименте после проведения обучения мы получили положительные результаты по оценке отношения к производственному росту, качествам руководителя, предпочтительным типам руководителя, предпочтительным видам деятельности, качествам провизора – организатора и предпочтительной роли в коллективе. Проводя подробный анализ полученных данных, мы наметили дальнейшие пути и направления учебной и методической работы, совершенствования психолого-педагогических навыков к этому процессу.

Список литературы

1. Евдокимов И.И. Управление персоналом. Урюпинск: УФГОУ ВолГУ. – 2014. – 279 с.
2. Ключников С.М. Заведующий аптекой превращается из руководителя в лидера / С.М. Ключников // Фармацевтический вестник. – 2008. - №15. – С. 16-21.
3. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: «Статут». – 2007. – 541 с.
4. Лисовский П.А. Экспресс-анализ управленческих компетенций заведующих аптеками/П.А.Лисовский// «Новая аптека». – № 12. – 2013. – С. 27-32.
5. Лукичева Л.И. Руководителю об эффективности управления персоналом. Выбор оптимальной модели контроля подчиненных/ Л.И. Лукичева// «Новая аптека». – № 11. – 2013. – С. 53-61.
6. Мансурова Р.Е. Настольная книга руководителя, на практике разрабатывается стратегия развития. – М.: «Инфра-инженерия». 2014. - 285с.
7. Минурова И.В., Панфилова Е.А. Корпоративные управления. – М.: «Дашков и Ко», - 2012. – 186 с.
8. Прохоров Ю. К., Фролов В.В. Управленческие решения. Спб: изд-во СПб ГУНТМО, 2011. – 136 с.
9. Психология предпринимательства и ее особенности в сфере фармацевтической деятельности: Монография/Н.Н.Муслимова. – Казань, 2008. – 189 с.
10. Теоретические основы фармацевтического менеджмента в управлении аптечным предприятием: УМП с грифом УМО для студентов заочного отделения фармацевтического факультета медицинских и фармацевтических ВУЗов / сост.: Я.В.Грибова, Н.Н. Муслимова, Д.Х. Шакирова, Г.Х. Гарифуллина. – Казань: КГМУ, 2010. – 126 с.
11. Устинова Л.В. Эволюция организационных структур управления аптечными организациями / Устинова Л.В., Л.Н. Логунова, О.С. Малышева//«Новая аптека». - № 1. – 2016. – С. 30-35.



**НАУЧНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ
ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ИНСТИТУТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

<http://conference-nicmisi.ru>