

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ОРГАНИЗАЦИИ ФАРМАЦИИ
КАФЕДРА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по высшему
медицинскому, фармацевтическому образованию в качестве пособия
для студентов учреждений высшего образования, обучающихся
по специальности 1-79 01 08 «Фармация»

В двух частях

Часть 2



Минск БГМУ 2020

УДК 615.1:005(075.8)

ББК 52.82я73

Ф24

Авторы: Н. С. Голяк, С. А. Гурин, Р. И. Лукашов, А. Ю. Мизуло

Рецензенты: каф. биотехнологии Белорусского государственного технологического университета; канд. фарм. наук, доц. каф. фармацевтической химии с курсом ФПК и ПК Витебского государственного ордена Дружбы народов медицинского университета Ж. М. Дергачёва

Фармацевтический менеджмент : пособие. В 2 ч. Ч. 2 / Н. С. Голяк [и др.] ; под общ. ред. проф. Н. С. Гуриной. – Минск : БГМУ, 2020. – 147 с.

ISBN 978-985-21-0675-7.

Рассматриваются вопросы кадрового, гендерного и тайм-менеджмента в аптечных и фармацевтических организациях. Включены вопросы по мотивации и стимулированию персонала, коммуникациям, управлению конфликтами и стрессовыми ситуациями в аптечных и фармацевтических организациях.

Предназначено для студентов фармацевтического факультета.

УДК 615.1:005(075.8)

ББК 52.82я73

ISBN 978-985-21-0675-7 (Ч. 2)

ISBN 978-985-21-0674-0

© УО «Белорусский государственный медицинский университет», 2020

КОММУНИКАЦИИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Под **коммуникациями** на сегодняшний момент понимают обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которого — формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов.

Путем коммуникаций информация передается руководителям, а решения — их исполнителям. Без коммуникаций не может быть организации, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей. До 80 % времени руководителей всех уровней расходуется на коммуникации.

Коммуникации являются важнейшим связующим процессом в менеджменте. Благодаря коммуникациям обеспечивается связь между организацией и средой, взаимодействие всех функций управления и согласованность принимаемых решений.

КЛАССИФИКАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ

Классифицируют коммуникации по различным признакам:

1. По субъекту и средствам коммуникаций:
 - межличностные;
 - коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий.
2. По форме общения:
 - вербальные;
 - невербальные.
3. По каналам общения:
 - формальные;
 - неформальные.
4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов):
 - вертикальные;
 - горизонтальные;
 - диагональные.

5. По направленности общения:

- нисходящие;
- восходящие.

Межличностные коммуникации — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИТ) и др. Менеджеры с помощью УИТ могут, например, обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

Вербальные коммуникации — коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Большую часть рабочего времени многие менеджеры тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами.

К вербальным средствам коммуникации относятся письменная и устная речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение — в восприятии текста, заложенной в нем информации. Через речь свою коммуникативную функцию выполняет язык. Функцию, которую выполняет язык в процессе коммуникации, определяет вид высказывания.

В зависимости от целей, которые преследуют участники коммуникации, выделяют следующие типы высказываний: сообщение, мнение, суждение, рекомендация, совет, критическое замечание, комплимент, предложение, вывод, резюме, вопрос, ответ.

Речь делится на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя речь понимается как общение человека с самим собой. Но такое общение не является коммуникацией, так как не происходит обмена информацией. Внешняя речь включает в себя диалог, монолог, устную и письменную речь. Проблема диалога является основной для изучения процесса коммуникации.

Диалог — вид речи, характеризующийся зависимостью от обстановки разговора, обусловленностью предыдущими высказываниями.

Выделяют следующие виды диалога:

- информативный (процесс передачи информации);
- манипулятивный (скрытое управление собеседником).

Речевыми средствами манипуляции являются:

- эмоциональное воздействие;
- использование общественных норм и представлений;
- лингвистическая подмена информации;
- полемическое;
- фатическое (поддержание контакта).

Невербальные коммуникации — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т. д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные передают преимущественно отношение к партнеру по сообщению.

Невербальные коммуникации делятся:

- на визуальные виды общения — это жесты, мимика, позы, кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение), пространственно-временная организация общения, контакт глазами;
- акустическую систему, включающую в себя следующие аспекты: паралингвистическую систему (тембр голоса, диапазон, тональность) и экстралингвистическую систему (это включение в речь пауз и других средств, таких как покашливание, смех, плач и др.);
- тактильную систему (прикосновение, пожатие руки, объятия, поцелуй);
- ольфакторную систему (приятные и неприятные запахи окружающей среды, искусственные и естественные запахи человека).

По невербальному поведению партнера по коммуникации мы можем определить его установку на общение.

Различают следующие установки:

- доминирование — равенство — подчинение;
- заинтересованность — незаинтересованность;
- официальность — доверительность;
- закрытость — открытость.

Существуют различные зоны визуальной коммуникации:

- интимная зона (15–45 см) — допускаются только самые близкие люди. В каждой культуре свой размер интимной зоны;
- личная зона (45–120 см) — общение деловых партнеров;
- социальная зона (120–350 см) — общение в малой группе (10–15 человек). Пресс-конференции, круглый стол, семинар и т. д.;
- публичная зона (от 350 см) — общение с большой группой людей, массовой аудиторией.

Соблюдение зон и границ взаимодействия является элементом делового этикета. Знание зон позволит правильно построить коммуникацию и достичь наибольшего эффекта.

Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления. Формальные — это предписанные коммуникации, которые должны иметь место в процессе управления. Их специально проектируют, описывают, анализируют, совершенствуют. Это основные коммуникации в менеджменте.

Неформальные коммуникации — социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций часто называют «виноградной лозой», информация в ней часто распространяется с помощью слухов. Удельный вес неформальных коммуникаций значительно ниже по сравнению с формальными, их специально не предусматривают при разработке процессов управления, зачастую они возникают спонтанно.

Считается, что эффективный руководитель должен знать каналы неформальных коммуникаций в своей компании, скорость прохождения по ним информации и уметь использовать эти каналы в определенных ситуациях. Например, когда нужно провести преобразования и руководителю важно знать, как на них могут отреагировать сотрудники, использование намеренной утечки информации и знание реакции работников на грядущие изменения позволит предотвратить принятие неправильных решений. Руководитель должен быть очень искусным в вопросах неформальных коммуникаций, так как граница между этичным и неэтичным поведением очень тонкая, а ее нарушение может стать фатальным для авторитета руководителя и общей психологической обстановки в компании.

Горизонтальные коммуникации — коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех ресурсов организации.

Диагональные коммуникации — коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены.

Восходящие коммуникации — это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и рационализаторских предложений.

Нисходящие коммуникации — это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным (передача сотрудникам указаний). Это коммуникации приказного характера.

Внешние коммуникации — обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой, позволяет ему быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы поставщиков, посредников и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ

Можно выделить четыре базовых элемента процесса коммуникаций: отправитель — лицо, собирающее и передающее информацию; сообщение — информация, закодированная с помощью символов; канал — средство передачи информации; получатель — лицо, которому адресована информация и которое ее интерпретирует.

Отправитель и получатель при обмене информацией проходят несколько взаимосвязанных этапов. Задача первого состоит в составлении сообщения, которое необходимо передать по каналам связи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Любой процесс обмена информацией включает в себя несколько этапов:

- отбор сведений;
- кодирование, т. е. облечение ее в форму, доступную получателю (слова, картинки);
- передача (возможна сразу несколькими способами);
- прием информации, ее расшифровка (прочтение) и осмысление.

Данные этапы можно адаптировать к процессу коммуникаций.

Этапы процесса коммуникаций включают:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передачу сообщения;
- декодирование.

Зарождение идеи заключается в формировании идеи и отборе информации, предназначенной для передачи другому или другим участникам процесса. Выполнение данного этапа начинается с идентификации себя в рамках данного процесса и формулировании значения или смысла того, почему и что нужно передать другому участнику. Далее отправитель кодирует свою идею.

Кодирование — это трансформирование передаваемого сообщения в послание или сигнал, который может быть передан. Прежде чем начать передавать идею, отправитель должен с помощью символов (слов, интонации или жестов) закодировать ее. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Также отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

К общеизвестным *каналам* относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции.

Обмен информацией будет неэффективен, если канал связи не соответствует зародившейся идее. Желательно, чтобы выбор средства передачи сообщения не ограничивался одним каналом. Процесс передачи информации при этом усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Однако передача информации, например, с использованием средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

На третьем этапе, *передаче сообщения*, отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Как только началась передача послания или сигнала, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное сообщение назад вернуть уже нельзя.

С момента передачи информации заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения. Канал передает послание на приемник. Если в канале в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Того, кому было адресовано послание, называют получателем. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации для того, чтобы процесс состоялся. Роль получателя заключается не только в фиксации получения послания, но и в декодировании этого послания в понятное и приемлемое для него значение.

Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Оно включает восприятие (факт получения) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея (рис. 1).

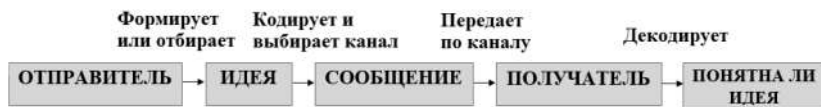


Рис. 1. Модель процесса обмена информацией

ЗНАЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Под *обратной связью* понимают как сигнал, так и любой другой вид информации, направляемой получателем информации отправителю сообщения.

Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствует какая-либо возможность узнать, состоялся ли процесс коммуникации.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией.

Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято и принято получателем (рис. 2).



Рис. 2. Межличностные коммуникации

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАЧЕСТВО ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ.

Причины искажения сообщений

На качество обмена информацией оказывают влияние различные факторы.

Получатель должен быть убежден в *компетентности* отправителя. В зависимости от компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обуславливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться.

Доверие получателя к отправителю как к руководителю, так и к личности также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения.

В отношении *ожиданий* получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет *совместимость* любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении, разрушают коммуникацию.

Статус отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и тогда он выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее. Личные и социальные особенности отправителя (его статус) заключаются в том, что чем ниже его положение в обществе, тем настороженнее относятся к предоставляемым им сведениям.

Межличностные коммуникации зависят от *социокультурной среды*, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, систему ценностей. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении.

Если расширить этот перечень, то на восприятие передаваемой информации влияют:

1. *Ситуация, в которой человек получает информацию.* Благоприятная ситуация сглаживает восприятие негативной информации, а неблагоприятная, наоборот, обостряет восприятие негативной, но ослабляет восприятие позитивной. К неординарным сведениям это правило не относится.

2. *Глубина видения положения дел* предполагает, что человек с широким кругозором и познаниями легче воспринимает любую информацию и спокойно реагирует на изменение ситуации.

3. *Стереотипы* (менталитет, мировоззрение) стандартизируют восприятие человеком информации, облегчают его, но делают чрезмерно субъективным и искаженным.

4. *Психологические эффекты* включают в себя:

- перенос, предполагающий необоснованное распространение оценки с одной информации на другую;
- обобщение (заключается в том, что мнение или оценка части информации распространяются на всю совокупность сведений);
- первое впечатление;

– идеализацию (состоит в преувеличении положительных моментов информации);

– контраст (предполагает акцентирование внимания только на наиболее ярких и запоминающихся моментах, опуская детали);

– ожидание (заключается в том, что получателю предоставляется желаемая информация, в результате чего следует разочарование либо желаемое принимается за действительное);

– порядок (основывается в том, что при предоставлении спорной информации большее доверие оказывается первичным сведениям);

– опережение (предполагает, что более прочно усваивается информация, получаемая непосредственно перед общением).

5. *Предрассудки* присущи в основном малообразованным людям и заключаются в формировании мнения до знакомства с информацией.

6. *Отсутствие интереса* обуславливается отсутствием побуждающих мотивов к ее восприятию (отсутствие материальных выгод, возможные потери и т. д.).

7. *Различное понимание символов*, с помощью которых передается информация.

8. *Физическое или психическое состояние получателя* включает в себя степень усталости, слабую память, рассеянность или, наоборот, импульсивность, нетерпеливость и т. п.

9. *Информационные перегрузки*, вызывающие стресс и неспособность воспринимать и адекватно реагировать на предоставляемые сведения.

Причины искажения информации могут быть разными. Среди основных можно выделить следующие:

– многозначность языка, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения;

– различия в образовании, интеллектуальном развитии, профессионализме субъектов и объектов управления;

– неполнота информации. Если информация неполная, если доступ к ней ограничен и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки;

– недостаточный уровень квалификации сотрудника, предоставляющего информацию;

– эмоциональное напряжение (боязнь наказания, гнев, зависть и т. п.);

– предубеждение в отношении лиц или явлений, о которых дается информация.

В процессе коммуникации могут возникнуть коммуникативные барьеры. *Логический барьер* возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. В зависимости от того, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне понимания или непонимания.

Стилистический барьер — несоответствие формы представления информации ее содержанию. Возникает при неправильной организации сообщения. Сообщение должно быть построено: от внимания к интересу; от интереса к основным положениям; от основных положений к возражениям и вопросам, ответам, выводам, резюмированию.

Семантический (смысловой) барьер возникает при несоответствии лингвистического словаря со смысловой информацией, а также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур.

Фонетический барьер — препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т. д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко.

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление коммуникациями внутри организации необходимо для того, чтобы сформировать и упорядочить потоки циркулирующей в ней информации.

Работа специалистов по внутренним коммуникациям различается от компании к компании в силу специфики их деятельности. Ниже приведен примерный список направлений деятельности специалиста по внутренним коммуникациям:

- создание и поддержание работы порталов, ведение блогов;
- организация различных мероприятий, в том числе профессиональных конкурсов, спортивных состязаний, праздников;
- работа корпоративных средств массовой информации;
- поддержка социальных программ и др.

В самом общем виде у деятельности в этой области есть четыре основные задачи:

- формировать корпоративную культуру организации;
- мотивировать персонал;
- формировать и поддерживать имидж компании-работодателя;
- повышать эффективность труда.

Корпоративная культура как совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, разделяемых всеми сотрудниками, формируется в процессе работы организации. Необходимо, чтобы этот процесс происходил не стихийно, а целенаправленно. В этом случае можно сформировать кор-

поративную культуру, которая будет способствовать эффективной работе. Большую роль в этом процессе играют внутренние коммуникации.

Материальная мотивация — это прежде всего заработная плата, премии и бонусы, медицинское страхование, скидки на питание и разнообразные услуги. Достойная оплата может сподвигнуть работника на трудовые подвиги. Однако материальная мотивация сама по себе далеко не так эффективна. Например, любое повышение заработной платы имеет мотивирующее действие на протяжении очень ограниченного срока. Затем этот факт забывается, сотрудники привыкают к новому уровню оплаты и воспринимают его как норму. Так же нейтрально воспринимается социальный пакет и само собой разумеющимся кажутся премии.

Выражение же благодарности за труд и признание полезности проделанной работы требуются сотрудникам значительно чаще, чем работодатель может себе позволить повышать их зарплату. Дополнительно к материальным стимулам можно использовать рычаги нематериальной мотивации: осознание работником своего успеха, восприятие уважения со стороны коллег, гордость за работу в компании и др.

Нематериальная мотивация — вопрос, практически полностью относящийся к ведению специалиста по внутренним коммуникациям. Именно этот специалист формулирует и транслирует информацию о достижениях и успехах во внутренних средствах массовой информации, принимает непосредственное участие в организации профессиональных конкурсов, спортивных состязаний и других мероприятий, создающих у работников чувство причастности к компании, гордость за свои успехи, свою профессию, свой коллектив.

Создание и поддержание имиджа компании-работодателя — это работа, имеющая две главные цели: привлечение в компанию квалифицированных специалистов и удержание в ней уже имеющихся сотрудников. Иными словами, речь идет о двух целевых аудиториях — уже работающих и потенциальных сотрудниках компании. Задача привлечения решается путем транслирования во внешнюю среду положительной информации о компании-работодателе.

Удержание сотрудников другими словами называется повышением их «лояльности». Лояльный сотрудник — это, в идеале, человек, разделяющий цели компании-работодателя, преданный ее интересам, всесторонне заинтересованный в ее успехе. Повышение лояльности сотрудников в большой степени обеспечивается грамотной и своевременной подачей информации, что опять же является результатом работы по управлению внутренними коммуникациями.

Мотивация персонала, о которой говорилось ранее, приводит в конечном итоге к *повышению эффективности труда*. Однако есть у внутренних

коммуникаций еще одна функция, позволяющая влиять на эффективность непосредственно. Речь идет о создании так называемых неформальных горизонтальных связей.

Средствами внутренних коммуникаций можно добиться формирования устойчивых неформальных связей, а, следовательно, объединения и сплочения или, как минимум, знакомства сотрудников из разных отделов.

За атмосферу, командную работу внутри каждого отдела отвечает непосредственный начальник. Отношения же между сотрудниками компании в целом зачастую пускаются на самотек. И результат далеко не всегда можно считать хорошим или хотя бы удовлетворительным. Кроме того, при наличии высоко развитой системы неформальных коммуникаций значительно облегчается процесс адаптации, т. е. вхождения в организацию новых сотрудников. Для компании это значит, что новый сотрудник быстрее начнет приносить компании пользу.

КОРПОРАТИВНЫЕ ИЗДАНИЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Корпоративные средства массовой информации — периодические печатные издания, радио-, теле-, видеопрограммы, интернет-сайты, интернет-порталы или иная форма периодического распространения социальной информации, служащая интересам определенной компании и выпускаемая по ее инициативе. Чаще всего корпоративные СМИ не содержат информации о других субъектах бизнеса, за исключением отраслевых изданий, которые выпускаются на средства одной или нескольких компаний и содержат информацию, значимую для всех профильных организаций отрасли. Корпоративные периодические печатные издания могут выпускаться как самой компанией, заинтересованной в их выпуске, так и с привлечением сторонних организаций, специализирующихся на издательском аутсорсинге.

Виды корпоративных изданий:

- *печатные корпоративные издания*: газета, журнал, бюллетень, каталог, информационная доска, информационный лист;
- *электронные корпоративные издания*: партнерский сайт, клиентский сайт, сайт для сотрудников, электронный бюллетень, сайт акций и мероприятий.

Оптимальный объем корпоративного издания — от 4 до 32 страниц (возможны вариации).

Целесообразная периодичность издания — от 1-го раза в месяц или в квартал.

Наиболее популярен среди деловых журналов формат А4. Среди потребителей наиболее популярен карманный формат А5. Для газет наиболее оптимальным является формат А3.

Одним из самых эффективных инструментов формирования корпоративной культуры является собственное печатное издание. Корпоративное издание — это удобный и действенный способ донесения информации до сотрудников, партнеров и клиентов компании. Однако собственный печатный продукт эффективен не только как средство коммуникации и формирования корпоративной культуры, но и как эффективный PR-метод и способ создания позитивного имиджа.

Традиционные корпоративные издания — это газеты, журналы, буклеты и книги. Периодические издания (газеты и журналы) используются в основном для сообщения новостей и освещения важных событий. Корпоративные буклеты довольно кратко освещают деятельность компании и часто выполняют функцию рекламного продукта. Если основная задача издания — близко познакомить читателя с компанией, лучшим вариантом корпоративного издания является корпоративная книга.

Корпоративная газета — это не только источник информации для сотрудников о положении дел в компании, но и визитная карточка организации для клиентов. Типичные цели корпоративной газеты — формирование единого информационного пространства и управление отношениями с персоналом руководства компании/аптеки. Корпоративное издание не ставит перед собой цели добиться, чтобы все читатели (сотрудники) думали одинаково. Ее задача, чтобы их мысли устремились в одном направлении.

Корпоративная газета нужна для того, чтобы:

- сплотить коллектив;
- донести до него ценности компании;
- сформировать адекватную корпоративную культуру;
- управлять отношением сотрудников к происходящим в компании процессам, изменениям;
- создать площадку для обмена идеями и мнениями;
- мотивировать на профессиональные достижения;
- информировать клиентов о жизни компании, акциях и т. д.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Информационные технологии позволяют обрабатывать, хранить и распространять информацию главным образом в цифровой форме с помощью электроники. Объединение процесса передачи информации с компьютерными технологиями изменило представление о средствах коммуникации как о средствах связи. Информационные технологии классифицируются по четырем главным функциям: производство, распределение, способы представления и хранения информации (табл. 1).

Виды коммуникационных технологий

Виды	Описание	Пример
Производственные технологии	Средства сбора и обработки информации; расширяют возможности получения информации и позволяют ставить и решать новые задачи, ускоряют и упрощают решение старых	Компьютеры, электронная фотография, оптические сканеры, дистанционные сенсорные технологии
Дистрибутивные технологии	Связаны с передачей информации в электронном виде; информация становится доступной в любой точке земного шара, ее передача осуществляется с высокой скоростью, облегчается поиск и сбор необходимых данных	Воздушные и наземные телекоммуникационные системы (теле- и радиовещание, оптические кабели, телефонные сети, сети для передачи цифровой информации), спутниковая связь, электрические сети
Технологии представления информации	Представление информации в разных форматах: видео, аудио, текст, цифровые данные или их сочетание	Мультимедийные средства, сенсорные экраны, видеотелефоны, интерактивное телевидение
Технологии хранения информации	Хранение информации	Носители памяти (жесткие диски, дискеты, CD-диски, накопители)

Информационная система управления — совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений.

Информационная система управления должна решать текущие задачи стратегического и тактического планирования, бухгалтерского учета и оперативного управления фирмой. Многие учетные задачи (бухгалтерского и материального учета, налогового планирования, контроля и т. д.) решаются без дополнительных затрат путем вторичной обработки данных оперативного управления. Учет является необходимым дополнительным средством контроля.

Используя оперативную информацию, полученную в ходе функционирования автоматизированной информационной системы, руководитель может спланировать и сбалансировать ресурсы фирмы (материальные, финансовые и кадровые), просчитать и оценить результаты управленческих решений, наладить оперативное управление себестоимостью продукции (товаров, услуг), ходом выполнения плана, использованием ресурсов и т. д.

Информационные системы управления позволяют:

- повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;

- обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;
- добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;
- согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях;
- за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводственных потерь и т. д.

Информационная технология — процесс, использующий совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно- аппаратного обеспечения для решения управленческих задач экономического объекта.

Основная цель автоматизированной информационной технологии — получать посредством переработки первичных данных информацию нового качества, на основе которой вырабатываются оптимальные управленческие решения.

В настоящее время в практике управления фирмами наиболее часто используются следующие информационно-управляющие системы:

1. *Системы планирования ресурсов предприятия ERP (Enterprise Resource Planning)*. Это класс интегрированных систем управления, представляющих собой унифицированную централизованную базу данных, единое приложение и общий пользовательский интерфейс для управления финансово-хозяйственной деятельностью. Они охватывают такие области деятельности предприятия, как планирование и прогнозирование, управление продажами, управление запасами, управление производством, закупками, финансами и др. (ремонт, управленческая отчетность, консолидация).

2. *Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management)*. Это класс систем управления внешними отношениями предприятия. Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM включают в себя методы управления, позволяющие повысить эффективность продаж. В таких системах нашли свое отражение многие достижения современного маркетинга. Они обеспечивают управление взаимоотношениями компании с ее клиентами (заказчиками), партнерами, дилерами и внешним миром. Это средство для автоматизации работы отделов маркетинга, продаж и обслуживания клиентов, а также набор дополнительных сервисов в виде корпоративных порталов, call-центров, онлайн-овых справочных бюро для клиентов, корпоративных баз знаний и др.

3. *Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence)*. Эти системы являются хранилищем аналитических

данных; они также включают в себя набор средств обработки информации. Также они могут называться OLAP-системами (On Line Processing Systems) в отличие от OLTP-систем (On Line Transactions Systems), к которым относятся системы планирования ресурсов предприятия ERP и системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM. Они представляют собой хранилище данных с набором инструментов для получения данных из ERP и других систем и методы последующего анализа собранных данных.

Наряду или в составе вышеперечисленных систем в практике деятельности предприятий используются некоторые специальные системы:

1. *Системы управления логистическими цепочками SCM (Supply Chain Management)*. При производстве сложных изделий, в состав которых входят комплектующие от разных поставщиков, для компаний важно оперативно программировать поставку нужных деталей в нужном объеме и к нужному сроку. Иными словами, система обеспечивает процессы планирования и координации снабжения, транспортировки и складирования.

2. *Системы планирования материальных потоков MRP (Material Requirements Planning)*. Это класс систем управления закупками, производством и сбытом материалов.

3. *Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management)*, задачи которых — рекрутинг, управление и эффективное использование потенциала всех сотрудников предприятия. Эти системы обеспечивают информационную поддержку в процессе планирования карьеры и обучения, оценку персональных достижений и сводят данные о персонале.

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ КОММУНИКАЦИЯМИ. КОРПОРАТИВНЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Специфика функционирования аптечных организаций напрямую связана с непрерывностью коммуникационной связи с имеющимися и потенциальными клиентами. Эффективность функционирования в аптечной организации напрямую зависит от рационального управления внешними коммуникациями. Для этого компании довольно часто обращаются к услугам специализированных рекламных агентств, специалистов по стимулированию сбыта, фирм, занимающихся связями с общественностью, разработкой корпоративного имиджа. Важно подготовить и назначать для выполнения сбытовых операций дружеских, внимательных и убедительных специалистов.

Задачей управленческого персонала компании является разработка и внедрение программы общих маркетинговых коммуникаций компании, системы продвижения — комплекса, который охватывает рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью (PR) и персональные продажи.

Управление маркетинговыми коммуникациями связано с реализацией задач:

- по идентификации целевой аудитории;
- определению желаемой ответной реакции;
- выбору сообщения;
- выбору СМИ для передачи сообщения;
- выбору источника сообщения;
- аккумуляции обратной связи.

К *внешним аудиториям* относятся СМИ (деловые, общественно-политические, развлекательные, специализированные и отраслевые), конечные потребители продуктов и услуг, деловые партнеры (контакты на уровне организации и личные контакты между менеджерами), инвесторы и деловая общественность (потенциальные, экспертные инвесторы и деловые ассоциации), деловые партнеры, общественные организации и государственные структуры.

Потребителей можно разделить по полу, возрасту, образованию и доходу. Общественные организации — это весь спектр образовательных организаций и фондов, с которыми компании взаимодействуют в процессе коммуникации. Государственные структуры — это весь спектр государственных институтов (законодательная, судебная, исполнительная власть), решения которых непосредственно влияют на деятельность организации или сферу, в которой она работает.

Первичные аудитории — аудитории, которые являются конечным объектом PR-активности (потребители, инвесторы).

Вторичные — СМИ, которые оказывают влияние на все остальные аудитории, формируют мнение и влияют на оценки.

Третичные — лидеры мнений, оказывающие влияние как на первичные целевые аудитории через СМИ, так и непосредственно на СМИ.

Негативная информация, наносящая ущерб имиджу компании, может быть распространена в виде печатных и электронных статей, сообщений по радио или телевидению.

По содержанию негативная информация может быть:

- правдивой, но подрывающей репутацию компании или ее продукта. В таком случае претензии следует предъявить только к себе;
- частично правдивой. Как правило, такая информация рассчитана на то, чтобы посеять недоверие к компании/продукту;
- абсолютно неправдивой, распространяется умышленно с целью подорвать репутацию компании либо навсегда похоронить тот или иной продукт.

Распространение негативной информации может быть инициировано недовольными клиентами, конкурентами и самими сотрудниками компании.

Для разработки программы защиты в первую очередь необходимо:

- идентифицировать те проблемы предприятия, освещение которых может повредить репутации компании;
- установить приоритеты уязвимости;
- определить линию поведения: что делать в первые часы кризисной ситуации;
- разработать стратегию сдержания развития кризиса и упреждающего противодействия.

Если негативная информация уже распространена, необходимо определить причину появления такой информации. Если причина заключается в низком качестве продукции, нарушении законодательства, неурегулированности отношений внутри коллектива, то нужно уделить внимание качеству продукта, начать работать в рамках закона, создать здоровый микроклимат в коллективе. В данном случае молчание в ответ на негативную информацию иногда более полезно, чем ее опровержение. Когда информация приобрела масштабы, способные нанести непоправимый урон имиджу компании/продукта, необходимо немедленно признать свои ошибки, стать инициатором обсуждения проблемы, показать общественности, какие шаги предпринимаются для устранения недостатков.

Если причина появления отрицательной информации кроется в непрофессионализме сотрудников СМИ, следует продумать, какую меру избрать: дать немедленное опровержение или в судебном порядке решать вопрос о компенсации нанесенного ущерба. Обе меры действительны только в случае, если была распространена действительно неверная информация.

Если компания стала жертвой слухов, то очень важно понять, насколько серьезен слух, оценить масштабы и последствия его распространения. Если масштабы мизерны, лучше не вступать в полемику. Нужно точно рассчитать, до какого времени можно находиться в тени, а когда необходимо решительно действовать для поддержания имиджа компании. Не следует повторять слухи. Лучше придумать другие контраргументы, привлечь к обсуждению проблемы заинтересованных лиц, независимых экспертов. Пригласить на производство журналистов, организовать пресс-конференцию, предоставить информацию о продукте, компании, максимально откровенно ответить на вопросы.

При разработке таких программ необходимо следующее:

1. Защита информации, которой располагает компания. Для этого создаются специальные подразделения — службы безопасности, следящие за распространением информации внутри и за пределами компании.

2. Выработка предупредительных мер, позволяющих устранить возможности появления негативной информации. Следует разработать систему информирования общественности о деятельности компании, найти возможность регулярного общения со СМИ, проводить имиджевые мероприятия.

3. Прогнозирование возможных действий конкурентов при возникновении конфликтной ситуации, вызванной конкуренцией на рынке. Как правило, для создания негативного имиджа конкуренты используют определенные слабые места в деятельности компании, эти слабые места должны быть заранее определены и надежно защищены.

4. Меры, предусматривающие возможность устранения негативной информации, ее локализации или ее опровержения.

Корпоративные коммуникации — это система управления внутренними и внешними потоками информации, нацеленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о компании у ключевых партнеров, от которых зависит судьба компании, конкурентов, сотрудников компании и кандидатов; это сообщения, исходящие от корпорации, ее руководства к ее сотрудникам, СМИ, партнерам и широкой публике. Организации нацелены на передачу единообразного сообщения всем своим партнерам, чтобы добиться последовательности своих действий, доверия со стороны и отображения этических норм компании. Корпоративные коммуникации помогают организации объяснить свои цели и задачи, сформулировать ценности и представления в единую связную концепцию.

Существует три главных уровня планирования коммуникации, которые формируют основу бизнеса и деятельность компании: управленческие коммуникации, маркетинговые коммуникации и организационные коммуникации.

Управленческие коммуникации существуют между руководством и внутренними и внешними аудиториями. Для поддержания управленческих коммуникаций компании зачастую опираются на маркетинговые и организационные коммуникации.

Маркетинговые коммуникации занимаются рекламой товара, рассылкой по почте, личными продажами и спонсорской деятельностью. Как правило, большая часть бюджета компании выделяется именно маркетинговым коммуникациям.

Организационные коммуникации осуществляются специалистами по связям с общественностью (в бизнесе и в государственных структурах), по связям с инвесторами, по корпоративной рекламе и по коммуникациям.

Функции корпоративной коммуникации:

- конкретизация характера компании, находящейся под определенным брендом;
- минимизация несоответствия желаемого имиджа компании и существующих характеристик бренда;
- передача задач по средствам коммуникации;
- формулировка и исполнение эффективных действий по коммуникации;
- мобилизация внутренней и внешней поддержки корпоративных целей;
- координация международных компаний.

Процесс организации корпоративных связей с общественностью, как правило, включает в себя четыре стадии:

1. Предварительный анализ: определение исходной ситуации.
2. Разработка корпоративной коммуникационной стратегии организации.
3. Реализация программы корпоративных связей с общественностью.
4. Мониторинг и оценка проделанной работы.

В сущности, коммуникационный аудит представляет собой формализованную методику определения своей исходной ситуации. Это обзор коммуникационной деятельности организации, включающий разделы: формирование структуры коммуникаций; работа коммуникаций; их стоимость и эффективность. В процессе осуществления коммуникационного аудита следует отмечать любые тонкости в общественном мнении об организации, это поможет определить, какие действия необходимо предпринять, чтобы исправить (в случае необходимости) ситуацию.

В коммуникационный аудит входит исследовательская и аналитическая работа, а его результаты должны восприниматься как объективные данные. Результаты коммуникационного аудита должны быть представлены в ясной и краткой форме аудиторского отчета. Он, как правило, включает в себя информацию о состоянии внешних и/или внутренних коммуникаций. Обычно для проведения коммуникационного аудита используются опросные листы, интервью, обсуждения проблем с представителями персонала организации или других целевых аудиторий, а также контент-анализ текущих коммуникационных материалов. Часто аудиторы исследуют общественное окружение организации, определяют все возможности или опасности, с которыми она может столкнуться, анализируют объем текущей коммуникационной деятельности, объем затрачиваемых на нее средств, оценивают ее эффективность, а также дают рекомендации по изменению организационной политики.

После проведения предварительного анализа (с применением методов коммуникационного аудита или без оных) организация должна сформулировать свою стратегию, а именно определить те решения, которые нужно принять для того, чтобы достигнуть требуемых результатов. Эти стратегические PR-решения должны быть одобрены и утверждены высшим руководством организации.

Корпоративные связи с общественностью могут быть адресованы одному (или более) из нижеследующих сегментов общественного окружения:

- широкой общественности;
- инвесторам и финансовым аналитикам;
- лидерам общественного мнения;
- сектору экономики, в котором действует организация (конкурентам, поставщикам и т. д.);
- институтам властного влияния: законодательным органам, правительственным организациям, группам давления.

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И СПРАВОЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ СЛУЖБОЙ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Информационное обеспечение работы аптечных предприятий является одним из важнейших инструментов не только повышения их конкурентоспособности, но и необходимым условием самого их существования.

Информационное обеспечение аптечных организаций включает в себя несколько основных аспектов:

- маркетинговые исследования;
- обеспечение нормативной базой;
- учет движения товара;
- анализ и планирование;
- взаимодействие с внешними отраслевыми информационными системами;
- рекламу аптечного предприятия.

Основными задачами создания информационного поля в фармации является обеспечение производителей фармацевтической продукции, оптово-посреднических предприятий, аптечных организаций, медицинских и фармацевтических, научно-педагогических работников, потребителей объективной, оперативной, полной, обоснованной, доказательной и доступной информацией, направленной на качественное лекарственное обслуживание населения.

Ниже перечислены основные функции системы лекарственного обеспечения, которые выполняются с помощью компьютерных систем в мире:

1. *Оперативный ввод рецептов.* В наиболее развитых аптечных системах медицинский персонал вводит сведения о лекарственных назначениях врачей непосредственно в систему с помощью терминалов, расположенных в клинических отделениях. Эти сведения тотчас же передаются в аптеку для обработки и отпуска. Таким образом, весь процесс написания, передачи и чтения бумажных рецептов полностью исключается. В менее развитых системах бумажные рецепты заполняются и передаются в аптеку, и персонал аптеки вводит их данные в свою автономную систему.

2. *Утверждение фармацевтом.* После того, как рецепт введен в систему, он предоставляется фармацевту для профессионального суждения. Фармацевты могут обращаться к истории лекарственных назначений пациента для выявления потенциальных проблем (например, дублирования назначений или лекарственных взаимодействий), но компьютер может выявлять такие проблемы автоматически, просматривая информацию, содержащуюся в базе данных. В последнем случае система может выдавать на терминал фармацевта предупреждающие сообщения. После этого фармацевт на основании своего профессионального опыта определяет наилучший образ действий.

3. *Пополнение истории лекарственных назначений.* После того, как рецепт утвержден фармацевтом, система автоматически пополняет историю лекарственных назначений пациента, внося туда новое назначение. Благодаря этому база данных всегда содержит последнюю информацию о лекарственной терапии пациента, если только она известна аптеке.

4. *Печатание этикеток.* Информация из истории лекарственных назначений может использоваться для печатания этикеток с указанием идентификации пациента и его местонахождения, а также инструкций по приему. Автоматическая печать этикеток является практически необходимой при технологии отпуска в разовых дозах из-за большого числа актов отпуска.

5. *Подборки на отпуск.* Большинство аптечных компьютерных систем автоматически генерирует подборки на отпуск, которые позволяют аптечным работникам рассортировать отпускаемые лекарственные средства по постам медсестер. Такие компьютерные подборки на отпуск особенно полезны в больницах, использующих технологию отпуска в разовых дозах, поскольку такую подборку легко выдать заново в случае изменений, сделанных в самую последнюю минуту.

6. *Подборки на прием.* Базы данных, в которых хранится история лекарственных назначений, позволяют периодически выдавать на посты медсестер специально подобранную информацию об этих назначениях. Эти подборки предусматривают детальную информацию о том, какое средство и в какое время должен принять пациент; тем самым значительно улучшается управление процессом применения.

7. *Управление запасами и автоматический заказ лекарственных средств.* Сведения о текущем запасе могут постоянно обновляться, отражая количество лекарств, отпущенных из аптеки. Информация о фактическом наличии позволяет выполнять автоматический заказ и позволяет управляющим аптекой анализировать расход по номенклатуре и по поставщикам.

8. *Сводки об использовании.* Базы данных с историей лекарственных назначений могут быть использованы для выявления и отслеживания проблем, связанных с недостаточно оптимальной лекарственной терапией. К таким проблемам относятся рецепты с завышенной или заниженной дозой, завышенной или заниженной длительностью курса лекарственной терапии, применение дорогих средств в то время, когда в наличии имеются более дешевые, а также недостаточный контроль состояния пациента в течение курса приема. При выявлении проблем фармацевты могут разрабатывать и воплощать в жизнь программы обучения, рассчитанные на врачей, медсестер или на других фармацевтов.

9. *Сводки об использовании учетных лекарственных средств.* Информация из баз данных по истории лекарственных назначений и складскому учету может использоваться для выдачи сводок по номенклатуре и по паци-

ентам для лекарственных средств, назначение которых контролируется государственными органами. Например, снотворных и наркотических средств. Эти сводки обеспечивают ведение точного контроля и учета, требуемое действующими юридическими актами.

Некоторые системы разработаны таким образом, что могут по историям выявлять потенциальное лекарственное взаимодействие. Более развитые системы могут выполнять проверки назначений пациенту соответствующих контрольных тестов и выявлять клинически значимые отклонения в их результатах, которые могут быть связаны с применением лекарственных средств.

В настоящее время компьютеры используются для вычисления индивидуальных режимов приема пациентами сильнодействующих лекарственных средств, средств с узким терапевтическим диапазоном (малым различием между минимальной эффективной дозой и максимальной нетоксичной дозой), а также для выбора состава растворов для пациентов, получающих всю свою жидкость и питание через внутривенные вливания.

СПРАВОЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ В МИРЕ

Система MEDLINE Национальной медицинской библиотеки США обеспечивает доступ к крупнейшему в мире и наиболее развитому собранию ссылок и рефератов по медицинской литературе, постоянно пополняемому новейшими сведениями. В эту базу данных включаются ссылки и рефераты на английском и других языках, извлекаемые более чем из 3000 журналов и других публикаций.

В дополнение к MEDLINE Национальная медицинская библиотека ведет также целый ряд других баз данных, часть из которых посвящена фармацевтической информации. К их числу принадлежат базы данных TOXLINE, Регистр токсических действий химических субстанций (RTECS — Registry of Toxic Effects of Chemical Substances) и Банк данных по токсикологии (TDB — Toxicology Data Bank).

Существует целый ряд других баз данных, содержащих фармакологическую информацию:

1. *Международные фармацевтические рефераты (IPA — International Pharmaceutical Abstracts)*. Эта база данных ведется Американским обществом больничных фармацевтов (American Society of Hospital Pharmacists), используя свыше 600 видов источников, в том числе зарубежных, с 1970 г. по настоящее время.

2. *Excerpta Medica*. База данных Excerpta Medica обеспечивает информацию по широкому спектру фармацевтических источников и используется для формирования двух библиографических указателей по лекарственным средствам: Drug Literature Index и Adverse Reaction Titles.

3. *BIOSIS Previews*. База данных BIOSIS Previews ведется организацией BioScience Information Service. Она обеспечивает оперативный доступ к рефератам журнальных статей Biological Abstracts и к информации по отчетам, обзорам и конференциям Biological Abstracts/RPM. Эта база данных содержит литературные ссылки на публикации по биомедицинской тематике, включая журналы, книги, отчеты государственных органов и труды конференций.

4. *Предметный указатель фармацевтических новостей* (PNI — Pharmaceutical News Index). База данных PNI ведется организацией Data Courier. Эта база данных содержит ссылки на литературу по финансам, государственным и юридическим актам, имеющим отношение к фармацевтике, косметическим средствам, медицинским приборам и другим областям здравоохранения.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Информационная безопасность предполагает обеспечение защиты данных от хищений или изменений как случайного, так и умышленного характера. Система обеспечения информационной безопасности организации — эффективный инструмент защиты интересов собственников и пользователей информации. Следует отметить, что ущерб может быть нанесен не только несанкционированным доступом к информации. Он может быть получен в результате поломки коммуникационного или информационного оборудования. Для обеспечения защиты информации используются следующие методы:

1. *Препятствие* — метод, который представляет собой использование физической силы с целью защиты информации от преступных действий злоумышленников с помощью запрета на доступ к информационным носителям и аппаратуре.

2. *Управление доступом* — метод, который основан на использовании регулирующих ресурсов автоматизированной системы, предотвращающих доступ к информационным носителям. Управление доступом осуществляется с помощью таких функций, как:

- идентификация личности пользователя, работающего персонала и систем информационных ресурсов такими мерами, как присвоение каждому пользователю и объекту личного идентификатора;
- проверка соответствия полномочий, которая заключается в установлении точного времени суток, дня недели и ресурсов для проведения запланированных регламентом процедур;
- регистрация в виде письменного протоколирования обращений к доступу защищенных ресурсов;
- реагирование на попытку несанкционированных действий в виде шумовой сигнализации, отключения, отказа в запросе и в задержке работ.

3. *Маскировка* — метод криптографического закрытия, защищающий доступ к информации в автоматизированной системе.

4. *Регламентация* — метод информационной защиты, при котором доступ к хранению и передаче данных при несанкционированном запросе сводится к минимуму.

5. *Принуждение* — это метод, который вынуждает пользователей при доступе к закрытой информации соблюдать определенные правила. Нарушение установленного протокола приводит к штрафным санкциям, административной и уголовной ответственности.

6. *Побуждение* — метод, который основан на этических и моральных нормах, накладывающих запрет на использование запрещенной информации, и побуждает соблюдать установленные правила.

ДОНЕСЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ДО АУДИТОРИИ (СТОРИТЕЛЛИНГ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ)

Сторителлинг — маркетинговый прием, использующий медиа-потенциал с целью передачи информации и транслирование смыслов посредством рассказывания историй.

Цель сторителлинга — обеспечение эффективной мотивации к требуемому от субъекта действию.

Задача сторителлинга — создать понятную взаимосвязь между прошлым, настоящим и будущим, подтолкнув к правильному выводу о настоящем.

Сторителлинг позволяет:

- обосновать существующие правила. Правильный сторителлинг объясняет, кто создал правила и с какой целью;
- сохранить, систематизировать и донести информацию об основных достижениях;
- обосновать право считаться лучшим, важным и заслуживающим доверия;
- эффективно мотивировать;
- вызвать стремление к продолжению общения;
- сформировать лояльность субъекта (клиента, работника).

Миссия сторителлинга — захватить внимание с первой секунды и держать его на протяжении всей истории, вызывая у читателя или зрителя симпатию к главному герою истории и, таким образом, донести до него основную мысль.

Подобные рассказы призваны оказывать воздействие путем понятного и простого намека. Ознакомление с историей эффективнее, чем изучение пра-

вил и директив. сторителлинг воздействует на сознание людей, внушает им требуемые мысли, формирует сопричастность и способен вызывать запланированную реакцию и последующее поведение.

Для создания захватывающей истории в рассказе необходимо наличие определенных базисных моментов:

- идеи;
- героя;
- проекции;
- структуры;
- связанности элементов;
- стиля сторителлинга.

Идея сторителлинга должна быть понятна аудитории и раскрыта в результате повествования. При этом идея может быть никак не связана с историей. Притча или басня, повествуя об одном, часто транслируют идею, не связанную с повествованием. Сама же история не должна быть оторвана от реального мира. Она должна проливать свет на то, что происходит вокруг нас, выявлять проблемы, противоречия и показывать возможные пути их решения, как удачные, так и нет. Сама история должна развиваться по заранее установленному плану — по структуре сценария. Для создания захватывающей истории одной структуры недостаточно. Важно правильно связать все элементы структуры в единое произведение. Стиль и тон сторителлинга — это то, что влияет на то, как именно читатель и зритель воспринимает историю.

Правила сторителлинга:

1. Краткость.
2. Яркий герой.
3. История должна быть.
4. Событие уже случилось, даже если у истории открытый конец.
5. Не навязывайте мнение.
6. Не делайте очевидных выводов.
7. Влияйте на эмоции.
8. Ориентируйтесь на конкретную аудиторию.
9. Используйте метафоры и фигуры речи.
10. Сделайте слушателя соучастником истории.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ И АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

Осознание провизором своей значимости для развития компании стимулирует к освоению методик воздействия, особого внимания заслуживает психология делового общения, так как аптека — прибыльный бизнес, успех

которого зависит от профессионализма сотрудников. Изучение маркетинга и психологии необходимо провизорам независимо от стажа работы.

Основа эффективной коммуникации — психология делового общения, предварительная подготовка специалистов обеспечивает стабильную позицию, возможность продвижения в условиях жесткой конкуренции. Делать выводы относительно эффективности позволяют результаты: собеседник проявляет интерес к сообщению провизора, задает вопросы.

Психология делового общения предусматривает работу над речью, грамотное использование профессиональных терминов. Манера общения должна соответствовать обстоятельствам, руководитель обеспечивает возможность посещения сотрудниками тренингов, позволяющих увидеть себя со стороны. Признание собственных недостатков стимулирует к совершенству, специалисты активно работают над собой с целью продвижения по карьерной лестнице, признания достижений руководителем.

Провизоры практикуют параллельное использование двух способов передачи сообщений: невербальный и вербальный.

Ошибки провизора в общении с клиентами:

1. *Повышенные тона* — грубое нарушение деловой этики, провизор должен морально подготовиться к общению с различными типами клиентов, провокациям, изучать методы психологического воздействия на собеседников, позволяющие нормализовать эмоциональное состояние пациентов, столкнувшихся с проблемами, добиться расположения представителей медицинских учреждений. Общение в аптеке предусматривает активное участие обеих сторон, обмен информацией необходим для выбора оптимального варианта лечения. Провизор получает сведения для формирования представления о материальных возможностях, отношении к болезни покупателя. Деловое общение подчеркивает значимость клиента независимо от стоимости предполагаемой покупки.

2. *Пренебрежительное отношение к умению слушать в аптеке* — пространственная ошибка, провизор при отсутствии практического опыта стремится завоевать доверие покупателя, рекламирует лекарственные средства, убеждает в эффективности лечения. В определенных ситуациях приоритетом для посетителя аптеки является моральная поддержка, до начала лечения необходимо избавиться от паники и сомнений относительно эффективности лекарственных средств. Для достижения поставленной цели в процессе общения психологи рекомендуют использовать жесты открытости, одобрения, демонстрировать интерес к мнению собеседника.

Секреты эффективного общения:

1. Провизор демонстрирует искренний интерес к собеседнику независимо от цели визита в аптеку: получение консультации, формирование представления о стоимости товаров, приобретение лекарственных средств.

2. Улыбка — эффективный инструмент, с помощью которого реально нормализовать эмоциональное состояние клиента, убедить в необходимости незамедлительного начала лечения, выгоде приобретения товаров именно в этой аптеке.

3. В определенных ситуациях необходимы комплименты, разговоры на отвлеченные темы.

Навыки делового общения провизоры в сжатые сроки осваивают в процессе выполнения должностных обязанностей, при условии заинтересованности в реализации способностей на фармацевтическом рынке.

Существуют следующие способы познания собеседника в общении:

1. *Идентификация* (отождествление) — это уподобление себя собеседнику и попытка посмотреть на ситуацию его глазами.

2. *Эмпатия* (сопереживание) — это постижение собеседника на основе чувств с сохранением своей линии поведения.

3. *Рефлексия* (обращение назад) — это знание и понимание собеседника и того, как он понимает вас.

ФОРМЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. *Форма общения* — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) — через посредников, по телефону, с помощью сети Интернет, посредством обмена телеграммами и т. п.;

2) непосредственное (контактное) — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения.

В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т. п.).

Среди основных форм контактного делового общения можно выделить следующие: деловая беседа, совещание, собрание, выступление перед аудиторией, прием посетителей и гостей, презентации и выставки. В своей совокупности эти формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

Организация общения состоит из выделения цели общения, подготовки к нему, непосредственного общения, принятия решения.

Процесс общения начинается с формулировки идеи. Чем конкретнее сформулирована *цель делового общения*, тем больше определенности в последующем.

При *подготовке к общению* надо просчитать различные варианты общения, включающие как позитивный результат, так и негативный, и подготовиться реагировать на эти варианты. В целом подготовка к деловому общению предусматривает составление плана общения, включающего: планирование времени общения; создание соответствующей окружающей обстановки (исключить шум, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.); подготовку своего эмоционального состояния; осознание возможных эффектов восприятия, искажающих адекватное восприятие партнера по общению; ознакомление с информацией о партнере. Важно оценить потребности, мотивы деятельности, интересы будущего собеседника и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения.

Место общения, как правило, должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) необходимо соответствующее оснащение — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей уютнее чувствуют себя на своей территории.

При официальном общении вы находитесь на своем обычном месте — за столом; при полуофициальном — располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой кресла с диваном или только кресла и журнальный столик. Стулья за столом для беседы следует разместить под прямым углом, так как эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников.

На этапе *определения стратегии и тактики общения* надо решить, чем можно и чем нельзя пожертвовать в процессе переговоров, а также чем и как вы будете регулировать направление беседы. В первую очередь этой цели служат задаваемые в процессе беседы вопросы.

Процесс непосредственного общения начинается с установления контакта. Если контакт не установлен, беседу вряд ли удастся провести в нужном

русле. Создайте благоприятную атмосферу для общения. Задайте короткий, интересный, но не дискуссионный вопрос. Лучше всего, если будет проявлен искренний интерес к личности собеседника, его проблемам.

В *передаче информации* выделяют следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопросов, слушание собеседника, наблюдение за реакциями собеседника, анализ этих реакций. Большую роль в восприятии собеседника играют невербальные средства общения: голос, речь, поза, жесты.

Особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11–13 слов;
- скорость произнесения должна быть не более 2–3 слов в секунду;
- фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 с, перестает осознаваться;
- человек высказывает 80 % из того, что хочет сообщить, слушающие воспринимают не более 70 % из этого, понимают — 60 %, запоминают — 10 %.

Функции, этапы и особенности делового общения.

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, СОВЕЩАНИЯ, ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ

Функции делового общения:

- *коммуникативная* (состоит в обмене информацией между собеседниками);
- *интерактивная* (служит для организации взаимодействия между собеседниками (обмен действиями));
- *перцептивная* (означает процесс познания либо восприятия друг друга собеседниками посредством общения и с целью достижения обоюдогодного результата).

Все эти функции делового общения настолько связаны между собой, что практически не встречаются по отдельности. Роль каждой функции зависит от целей, поставленных собеседниками перед началом любой деловой беседы.

Можно выделить пять *основных этапов делового общения*:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т. д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

Особенности делового общения:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

– общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

– основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Переговоры — это форма взаимосвязи между людьми, которая предназначена для достижения соглашения, когда обе стороны имеют одинаковые или противоположные интересы.

Профессиональные переговоры — устный контакт между партнерами, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций (фирм) для его проведения, решения конкретных проблем и заключения контрактов (договоров). В решении принципиальных вопросов и в согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль. Переговоры с представителями фирм можно условно разделить на две группы: получение информации из предложения или запроса без подписания контракта; согласование и подписание контракта.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить решение, которое отвечает интересам обеих сторон сделки и достичь результатов, которые бы удовлетворили всех его участников.

Деловая беседа — устный контакт между собеседниками. Ее участники должны иметь полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относятся: решение стоящих перед участниками задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.

Деловые переговоры — это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

Подходы к ведению переговоров:

- позиционный подход предполагает наличие двух возможных альтернатив поведения собеседников: уступить и не уступить;
- принципиальный подход предполагает стремление участников к компромиссу и взаимной выгоде.

Переговорный процесс состоит из трех этапов: анализа, планирования и дискуссии. На первом этапе собирается информация и определяются первостепенные вопросы, нуждающиеся в согласовании. На втором разрабатываются пути их решения. В итоге вырабатывается компромиссное решение, которое затем утверждается.

Деловое совещание — это распространенная форма управления для выработки оптимальных решений, что позволяет использовать коллективный разум и знания для решения сложных актуальных проблем, организовать обмен информацией, мнениями и накопленным опытом между отдельными работниками, структурными подразделениями предприятия.

Виды деловых совещаний:

1) по форме организации:

- диктаторское (ведущая роль принадлежит руководителю);
- сегрегативное (доклады участников заранее планируются);
- дискуссионное (свободный обмен мнениями и информацией с последующим утверждением решения руководителем);
- кулуарное (продолжение другого совещания);

2) по целевой установке:

- информационное (доклад о текущей работе);
- направленное на принятие решений;
- творческое (цель — поиск новых идей и путей развития).

На деловых совещаниях решаются следующие вопросы: развитие, укрепление политики предприятия и воплощения ее в жизнь; интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей организации; выявление и расчет коллективных результатов; коллективное решение проблем с учетом учебного эффекта.

На совещании принимается управленческое решение по принципу коллективизма, предусматривающее взаимопомощь, что повышает индивидуальную и коллективную ответственность работников в производственных условиях.

Рационально организованное совещание выполняет также важную учебно-воспитательную функцию: сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов; руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.

Совещания дают возможность руководителю получать необходимую информацию для осуществления управленческой деятельности, скорее доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей. Совещание дает руководителю дополнительные возможности для оценки сотрудников: их профессиональных способностей по мере использования в трудовой деятельности; их готовности развивать интересные идеи, проявлять инициативу в решении поставленных задач; их умение защищать собственное мнение.

Совещания дают возможность подчиненным приобретать умение решать трудные вопросы, изучать стиль работы менеджера; больше втягиваться в производственные процессы; активизировать индивидуальный поиск для решения проблем. Сотрудник имеет на совещании возможность, которая появляется у него редко: развивать перед руководителем собственные мысли, проявить свои способности в открытой дискуссии и развивать конструктивные мнения в областях, выходящих за рамки обязанностей.

Публичное выступление — это передача одним выступающим информации разного уровня в ходе общения с широкой аудиторией. Публичное вы-

ступление представляет собой процесс передачи информации, основная цель которого — убедить слушателей в правильности тех или иных положений.

В зависимости от целей публичные выступления делятся на информационные, побуждающие (митинг, предвыборная речь) и убеждающие (торжественная речь).

Хорошая речь насчитывает десять элементов: объективность, ясность, образность, целенаправленность, повышение внимания, повторение, неожиданность, смысловую насыщенность, лаконизм, юмор. Ораторской речью называют воздействующую, убеждающую речь, которая обращена к широкой аудитории, произносится профессионалом речи и имеет своей целью изменить поведение аудитории, ее взгляды, убеждения, настроения. Стремление говорящего изменить поведение слушателя может касаться самых разных сторон его жизни: убедить голосовать за нужного депутата, склонить к принятию нужного решения, побудить его покупать определенные товары.

Подготовка речи начинается задолго до выступления и состоит из нескольких этапов:

- сбор материала;
- отбор материала и его организация;
- обдумывание материала;
- подготовка тезисов или плана;
- стилистическое оформление;
- написание текста выступления;
- мысленное освоение;
- проба речи.

Телефонный разговор — это контактное по времени, но дистанционное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Соответственно отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению.

У телефона есть ряд преимуществ, которых лишены другие средства коммуникации. Главные из них:

- скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии;
- непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи;
- конфиденциальность контакта;
- сокращение бумагооборота;
- экономия средств на организацию контактов других видов.

Коммуникативная установка — расположить собеседника к дальнейшим деловым контактам; получить или передать достоверную информацию, не потратив время и средства на командировки или переписку.

В деловом разговоре по телефону роли собеседников ничем не отличаются от таковых в непосредственных контактах, однако дополнительное преимущество получает инициатор разговора, так как он заранее продумывает свое поведение, выбирая удобный ему момент и манеру ведения разговора.

Невербальными средствами общения по телефону могут быть паузы (их продолжительность), интонация (выражающая энтузиазм, согласие, настороженность и т. д.), шумовой фон и быстрота снятия трубки (после гудка).

По принятому в деловом мире «телефонному этикету» каждый из говорящих должен придерживаться определенного набора этикетно-речевых формул общения по телефону.

Если звоните вы: уточните, попали ли вы туда, куда хотели. Представьтесь и кратко изложите причину звонка. Для секретаря постарайтесь подобрать самые общие, но необходимые для представления сути дела слова. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти к аппарату, попросите передать, что вы звонили; скажите, когда и где вас можно будет легко найти. Если предполагаете, что разговор может затянуться, задайте вопрос: «У вас есть сейчас время для разговора?» Помните, что деловой диалог по телефону — обмен информацией оперативного значения с определенной целью. Говорите кратко, но информативно. Завершая разговор, постарайтесь в любом случае оставить о себе хорошее впечатление. К словам прощания добавьте фразу типа: «Надеюсь, что наши контакты будут полезными!».

Если звонят вам: назовите свою организацию; если телефон в вашем личном кабинете, назовите вашу должность. Если вам не представились и причину звонка не назвали, постарайтесь уточнить эти данные до начала разговора; в противном случае продолжение контакта неуместно. Если вы неожиданно уходите, скажите секретарю, кому и какую информацию от вашего имени он может передать; нельзя спрашивать звонящего: «Что вам нужно?»; найдите доброжелательную формулу (фирменный стандарт) начала разговора, например, «Доброе утро! У телефона офис-менеджер. Слушаю вас». Отвечайте одинаково спокойно на все звонки, как бы утомительно это не было; звонящий не должен расплачиваться за то, что вас только что расстроили; невозможно предугадать, какой звонок принесет больше пользы. Демонстрируйте внимание к словам собеседника репликами: «Да», «Понимаю...», «Совершенно верно...» и т. п. По этикету, разговор завершает его инициатор, но если вы чувствуете, что время разговора уходит впустую, постарайтесь дать понять это собеседнику, например фразой «Думаю, мы выяснили основные детали...»

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА АПТЕЧНЫХ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Организационная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни любого коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная (организационная) культура — это воплощение отношения аптечного работника организации к ключевым ценностям, убеждениям и традициям. Эффективная организационная культура — это также самый действенный способ разгрузить руководителя аптеки. Только при участии коллектива задается долговременная цель существования организации, создаются корпоративные стандарты. Решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива, который будет с уважением относиться к соблюдению стандартов, не сможет ни один руководитель. Организационная культура — это основная ценность, которую персонал создает и поддерживает.

Совокупность господствующих в организации ценностей и поведенческих норм, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от занимаемых ими должностей и функциональных обязанностей, получила название **корпоративной культуры**.

Фундаментом корпоративной культуры аптеки являются ценности и нормы. Чаще всего эти ценности направлены на заботу о клиентах, построение доверительных отношений. С помощью корпоративных ценностей можно разработать определенную культуру общения между сотрудниками и партнерами по бизнесу, а также определить этические нормы для решения тех или иных ситуаций.

Все нормы и ценности регламентируются в документах. К примеру, гарантия качества подтверждается соответствующими сертификатами. Ценности могут быть прописаны в уставе предприятия.

Одним из важных документов в аптеке является книга жалоб и предложений. С помощью этой книги можно выявить слабые и сильные стороны культуры в аптеке. Как показывает практика, если в организации устойчивая положительная корпоративная культура, вежливый грамотный персонал, то в книге будут в основном положительные отзывы и предложения.

Очень важную роль в аптеке играют морально-этические нормы. Они могут быть закреплены в этическом кодексе предприятия. Сотрудники аптеки должны соответствовать статусу «медицинский работник» в глазах клиентов. Миссия фармацевтов не только предложить нужное лекарственное средство, но и способность понять потребности клиента, дать добрый совет в области здоровья, оказать психологическую поддержку всем нуждающимся.

При этом недопустимы: посторонние разговоры в присутствии покупателя (с коллегами или по мобильному телефону); споры и разговор «на повышенных тонах»; проявление недоброжелательности во взгляде, мимике, жестах, речи; злоупотребление терминологией, малопонятной простому покупателю; неприятный внешний вид сотрудника аптеки.

В аптеке очень важна доверительная, доброжелательная атмосфера. Эту атмосферу могут легко создать руководители компании, используя неформальную обстановку, устраивая корпоративные праздники, где сотрудники разных отделов в неформальной обстановке могут обсудить свои проблемы и найти пути решения.

Корпоративная культура включает в себя миссию организации; допустимые и недопустимые ценностные установки, через которые оцениваются все действия сотрудников; модели их поведения в стандартных и нестандартных ситуациях; стиль руководства, особенности принятия управленческих решений, делегирование полномочий.

Важными элементами корпоративной культуры являются действующая в организации система коммуникаций (обмен информацией и взаимодействие с партнерами, вышестоящей организацией, структурными подразделениями); нормы. К корпоративной культуре относятся принятые в организации традиции (совместное празднование дней рождения сотрудников, юбилейных дат, национальных праздников, участие в субботниках); наличие в организации символики (логотип, слоган, стиль одежды работников).

Распространение в организации норм и ценностей, обеспечивающих высокий уровень создания, восприятия и реализации инноваций, формирует в компании *инновационную корпоративную культуру*. Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет обеспечить соответствие стратегических планов компании и тенденций инновационного развития отрасли в целом. Повышается лояльность сотрудников по отношению к организации, их творческая активность в направлении инновационного развития. Стимулируется рост предложений со стороны сотрудников по совершенствованию бизнес-процессов в организации. Снижается сопротивление внедрению организационных изменений, повышается эффективность деятельности рабочих групп, реализующих инновационные проекты. Развитие инновационной корпоративной культуры становится важнейшим фактором высокой конкурентоспособности организации на рынке, залогом ее стабильного успешного развития. При этом составляющие корпоративной культуры должны поддерживаться большинством членов коллектива.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Понятие конфликта. Причина конфликта

Конфликт — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.

Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т. п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия и т. п. Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им.

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. Не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация нездорова. Поэтому задача менеджера — спроектировать конструктивный, решаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т. п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу,

которая становится самоцелью, что, в конечном счете, отрицательно сказывается на развитии организации.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Типы конфликтов

Существует множество классификаций конфликтов по различным основаниям (рис. 3):

- по источникам возникновения (конфликты интересов, ценностей, идентификации);
- по социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные (конструктивные), разрушительные (деструктивные));
- по масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро- и мегаконфликты);
- по формам борьбы (мирные и немирные);
- по особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные);
- по отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный);
- по использованной сторонами тактике (сражение, игра, дебаты).

К конфликтам по сферам относят: экономические, политические, трудовые, социального обеспечения, образования и пр.

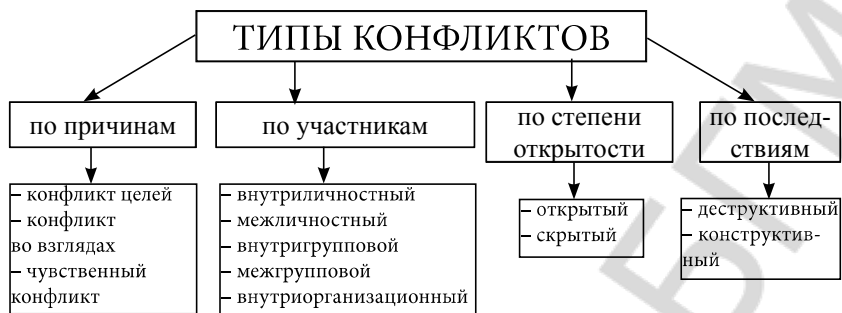


Рис. 3. Классификация конфликтов

Виды конфликтов по отношению к отдельному субъекту:

- внутренние (личностные конфликты);
- внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

В психологии принято также выделять мотивационные, когнитивные, ролевые и прочие конфликты.

Но чаще всего в психологической литературе описываются три вида конфликтов: на внутриличностном уровне, на межличностном и на межгрупповом.

Выделяют 3 типа внутриличностных конфликтов:

- конфликт ролей;
- конфликт, вызванный фрустрацией;
- конфликт целей.

Межгрупповые конфликты — это, как правило, конфликты интересов групп в производственной сфере.

Межгрупповые конфликты порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно различные интересы.

Но самыми многочисленными являются межличностные конфликты. В организациях они проявляется по-разному, чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы. 75–80 % межличностных конфликтов порождается столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Это коммуникационные конфликты. Аналогичными являются конфликты между личностью и группой. Например, столкновение руководителя с единым фронтом подчиненных, которым не по праву крутые дисциплинарные меры начальника, направленные на «завинчивание гаек».

Виды конфликтов по характеру:

- объективные, связанные с реальными проблемами и недостатками;
- субъективные, обусловленные различной оценкой тех или иных событий и поступков.

Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать.

Причины конфликта:

1. Ограниченность ресурсов, которые нужно делить.
2. Взаимозависимость заданий.
3. Различия в целях.
4. Различия в представлениях и ценностях (весьма распространенная причина конфликта между руководством и подчиненными).
5. Различие в манере поведения и в жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации.

Кроме того, причинами конфликтов могут быть:

1. Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени.

2. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

3. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

4. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

5. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

6. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

7. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т. п.

8. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т. д.).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие, чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт.

МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он для этого может привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает

более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не заглушает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существуют три точки зрения на конфликт:

1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И поскольку конфликт — это всегда плохо, дело менеджера — устранить его любым способом;

2) сторонники второго подхода считают, что конфликт — нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что конфликты будут возникать всегда, как бы ни росла и управлялась организация, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, он и будет преодолеваться.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на 2 категории:

- структурные;
- межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта представлены в табл. 2.

Таблица 2

Структурные методы разрешения конфликта

Метод	Содержание метода
Разъяснение требований к работе (один из лучших методов)	Разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Указать параметры от уровня результатов (кто получает и кто поставляет информацию; систему полномочий и ответственности; процедуры, правила, политику), чтобы подчиненные хорошо поняли, что от них ждут в каждой данной ситуации
Координационные и интеграционные механизмы (один из самых распространенных механизмов — цепь команд)	Установление иерархии полномочий и упорядочение взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Два сотрудника имеют разногласия — надо обратиться к их начальнику, чтобы он принял решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией

Метод	Содержание метода
Общеорганизационные комплексные цели (надо сформулировать комплексные цели для всех сотрудников)	Направить усилия всех участников на достижение общей цели. Если две смены конфликтуют между собой, то надо сформулировать общие цели для всего отдела или для всей аптеки. Это их сплотит, и они будут принимать решения, благоприятствующие не только их функциональной области, но и всей организации
Структура системы вознаграждений (вознаграждение как метод управления конфликтной ситуацией оказывает влияние на поведение людей)	Благодарности, премии, признание, повышение по службе

Межличностные способы разрешения конфликтов представлены в табл. 3.

Таблица 3

Межличностные способы разрешения конфликтов

Способ	Пути разрешения конфликта
Уклонение	Человек старается уйти от конфликта. «Не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями»
Сглаживание	«Не стоит сердиться, потому что мы все одна счастливая команда». Можно погасить стремление к конфликту, говоря: «Это не имеет большого значения». Недостаток: конфликт не произошел, но причина остается, она зреет внутри коллектива и может произойти взрыв
Принуждение	Заставить принять свою точку зрения любой ценой. Надо показать, что обладаешь самой большой властью. Недостаток: может вызвать возмущение у молодых и более образованных сотрудников
Компромисс (до некоторой степени принятие точки зрения другой стороны)	Высоко ценится в управленческих ситуациях. Быстро разрешает конфликт, удовлетворены обе стороны, конфликт улажен, но нельзя провести диагностику проблемы
Решение проблемы (тот, кто пользуется этим стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации)	Признание различия во мнениях и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Этот метод может применять только зрелый опытный руководитель

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов:

1) *координация* — согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решение общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация); в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

2) *интегративное решение проблемы*. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем;

3) *конфронтация* как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема — на 46 %; на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе, наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Трудно найти двух людей с абсолютно одинаковыми вкусами, привычками или интересами, поэтому в любых продолжительных отношениях между людьми рано или поздно возникают разногласия, противоречия, конфликтные ситуации.

С одной стороны, такие ситуации могут навредить существующим отношениям, но с другой, именно несовпадение во взглядах и существование нескольких мнений могут быть ресурсом, обогащающим отношения и способствующим укреплению доверия и взаимопонимания.

Чтобы конструктивно преодолевать существующие конфликты, надо знать о различных способах поведения в конфликте и уметь выбрать такой способ поведения, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации. Как правило, человек в конфликтной ситуации ведет себя единственным, привычным для него способом и не догадывается о существовании других способов поведения.

Классифицируют все способы поведения в конфликте по двум критериям: стремление человека отстаивать собственные интересы (напористость) и стремление человека учитывать интересы другого человека (кооперация). На основании этих критериев выделены пять основных способов поведения в конфликтной ситуации. Для удобства их можно представить и в виде образов:

1. Соревнование (конкуренция) — «акула».
2. Приспособление (улаживание) — «плюшевый мишка».
3. Избегание (уклонение) — «черепаха».
4. Компромисс — «лиса».
5. Сотрудничество — «сова».

Каждый из этих способов поведения имеет свои плюсы и минусы, может соответствовать одной жизненной ситуации, но быть абсолютно неподходящим в другой.

СОРЕВНОВАНИЕ

Соревнование — такой вид поведения в конфликте, в котором человек стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого. Человек, который следует этой стратегии, уверен, что выйти победителем из конфликта может только один участник и победа одного участника неизбежно означает поражение второго. Такой человек будет настаивать на своем во что бы то ни стало, а позицию другого человека не будет принимать во внимание.

Плюсы и минусы данной стратегии: упорное отстаивание своих интересов в ущерб интересам другого человека может помочь человеку временно

удержать вверх в конфликтной ситуации. Однако к длительным отношениям (будь то дружеские отношения, отношения с любимым человеком, в семье, на работе и т. д.) такой подход не применим. Длительные отношения могут быть устойчивыми только в том случае, если учитываются желания и интересы всех участников, а проигрыш одного человека, как правило, означает проигрыш всех. В длительных отношениях возможны лишь элементы соревнования при условии, что оно проводится честно и по заранее определенным правилам и его результаты не окажут сильного влияния на отношения между его участниками. В этом случае соревнование может помочь оживить обстановку и заставить людей более активно добиваться своих целей.

Для такой стратегии характерен тип поведения, который образно можно представить поведением акулы в момент нападения. Этот тип поведения жестко ориентирован на победу, не считается с собственными затратами, что можно определить выражением «прет напролом». Предпочтение такого поведения в конфликте нередко объясняется подсознательным стремлением оградить себя от боли, вызываемой чувством поражения, так как эта стратегия отражает такую форму борьбы за власть, при которой одна сторона выходит несомненным победителем. Эта стратегия оказывается необходимой в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Она, несомненно, оправдана, если кто-то берет контроль в свои руки для того, чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако стратегия поведения «акулы» редко приносит долгосрочные результаты — проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Тактические действия «акулы»:

- жестко контролирует действия противника и его источники информации;
- постоянно и преднамеренно давит на противника всеми доступными средствами;
- использует обман, хитрость, пытаясь завладеть положением;
- провоцирует противника на непродуманные шаги и ошибки;
- выражает нежелание вступать в диалог, так как уверен в своей правоте, и эта уверенность переходит в самоуверенность.

При столкновении с таким типом поведения в конфликте нужно помнить, что «акула» боится, когда о ней собирается информация, и старается перекрыть все информационные источники о себе, а также не хочет и боится открытого обсуждения проблемы конфликта, так как она ее не интересуется, для нее важна лишь своя позиция. Вступая в конфликтный процесс, она предпочитает, чтобы другие избегали или улаживали конфликты.

Качества личности:

- властность, авторитарность;
- нетерпение к разногласиям и инакомыслию;
- ориентирование на сохранение того, что есть;
- боязнь нововведений, неоднозначных решений;
- боязнь критики своего стиля поведения;
- использование своего положения с целью достижения власти;
- игнорирование коллективных мнений и оценок в принятии решений в критических ситуациях.

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Приспособление — это такой способ поведения участника конфликта, при котором он готов поступиться своими интересами и уступить другому человеку ради того, чтобы избежать противостояния. Такую позицию могут занимать люди с низкой самооценкой, которые считают, что их цели и интересы не должны приниматься во внимание.

Плюсы и минусы данной стратегии: если предмет спора не так уж важен, а важнее сохранить хорошие взаимоотношения с другим человеком, то уступить, дать ему таким образом самоутвердиться может быть наиболее подходящим вариантом поведения. Но если конфликт касается важных вопросов, которые затрагивают чувства участников спора, то такую стратегию нельзя назвать продуктивной. Ее результатом будут отрицательные эмоции уступившей стороны (злость, обида, разочарование и др.), а в долгосрочной перспективе — потеря доверия, уважения и взаимопонимания между участниками.

Приспособление в виде образа — улаживание, «плюшевый мишка».

Стратегия улаживания в конфликте направлена на максимум во взаимоотношениях и минимум в достижении личных целей. Основной принцип поведения: «Все, что вы хотите, только давайте жить дружно». Это установка на доброжелательность за счет собственных потерь, так называемая «игра в прятки», но, конечно, до определенного предела, так как инстинкт самосохранения сильно развит у всех людей. Часто такой стратегии придерживаются альтруисты, иногда внешне, а иногда по убеждению. Здесь важно соотношение сил противников. Если соотношение сил не в его пользу и дальнейшая борьба не имеет смысла, то происходит переориентация на установку, девиз которой «Сдаюсь на милость победителя». Стратегия улаживания может быть разумным шагом, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаимоотношения на данном этапе или если другая сторона не готова к диалогу. Бывают и такие случаи, когда нужно сохранить добрые отношения. Конфликты иногда сами разреша-

ются только за счет того, что мы продолжаем поддерживать дружеские отношения. В случае же серьезного конфликта стратегия поведения «плюшевого мишки» приводит к тому, что не затрагиваются главные спорные вопросы и конфликт остается неразрешенным.

Тактические действия «плюшевого мишки»:

- постоянное соглашательство с требованиями противника, т. е. делает максимальные уступки;
- постоянная демонстрация непритязания на победу или серьезное сопротивление;
- потакает противнику, льстит.

Качества личности:

- бесхребетность — отсутствие собственного мнения в сложных ситуациях;
- желание всем угодить, никого не обидеть, чтобы не было раздоров и столкновений;
- идет на поводу у лидеров неформальных групп, его поведением часто манипулируют;
- преобладает тенденция отвлекаться при участии в беседе.

ИЗБЕГАНИЕ

Плюсы и минусы данной стратегии: такая стратегия может быть полезной либо когда предмет конфликта не очень важен, либо когда с другой стороны конфликта не обязательно поддерживать длительные отношения. Но в долгосрочных отношениях важно открыто обсуждать все спорные вопросы, а избегание существующих трудностей приводит только к накоплению неудовлетворенности и напряжения.

В виде образа избегание можно представить как уклонение («черепаха»).

Эту стратегию поведения можно сравнить с поведением черепахи, которая в момент опасности прячется в свои панцирь. Тактический девиз «черепахи» — «Оставьте мне немножко и не трогайте меня». Это пассивно-страдательная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция жертвы привлекательна в силу определенных компенсационных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей обильно сочувствуют; ей не нужно пытаться самой разрешить проблему. За кажущейся беспомощностью может скрываться ощущение того, что проблема становится более желательной и приятной, чем риск и трудности, связанные с ее разрешением. Если жертве грозят насилие или ощутимые потери, она может оценить риск, связанный с изменением ее ситуации, как неприемлемо высокий. Трагедия этой роли и неспособность выйти из нее лежит в глубоко

укоренившейся установке на беспомощность и неспособность изменить обстановку.

Стратегия поведения «черепахи» может быть, тем не менее, вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов человека или вовлеченность в него не отражается на его развитии. Такой шаг может быть также полезен, если он привлекает внимание к запущенной проблеме.

С другой стороны, такое поведение может толкнуть противника на завышение требований или ответный уход вместо принятия участия в совместном поиске решений, может также привести к непомерному росту проблемы. Нередко уклонение от конфликта сознательно или бессознательно применяется в качестве наказания, чтобы заставить другую сторону изменить свое отношение к конфликту.

Стратегия поведения «черепахи» приводит к тому, что загоняются внутрь истинные причины и конфликт остается, он как бы смещается в другую плоскость, становится глубже и сложнее.

Неразрешенный конфликт опасен тем, что воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний.

Тактические действия «черепахи»:

- отказывается вступать в диалог, применяя тактику демонстративного ухода;
- избегает применения силовых приемов;
- игнорирует всю информацию от противника, не доверяет фактам и не собирает их;
- отрицает серьезность и остроту конфликта;
- систематически медлит в принятии решений, всегда опаздывает, так как боится делать ответный ход. Это ситуация упущенных возможностей.

Качества личности:

- застенчивость в общении с людьми;
- нетерпение к критике — принятие ее как атаки на себя лично;
- нерешительность в критических ситуациях, действует по принципу «Авось обойдется»;
- неумение предотвратить хаос и беспредметность в беседе.

Компромисс

Компромисс — это частичное удовлетворение интересов обеих сторон конфликта.

Плюсы и минусы данной стратегии: хотя при компромиссе учитываются интересы всех конфликтующих сторон и этот исход можно назвать справедливым, необходимо помнить, что в большинстве случаев компромисс можно

рассматривать только как промежуточный этап разрешения конфликта перед поиском такого решения, в котором обе стороны были бы удовлетворены полностью.

В виде образа компромисс — это «лиса».

Для этой стратегии характерен тип поведения лисы, в котором сочетаются осторожность и хитрость. «Лиса» действует по принципу «Я уступлю немного, если вы тоже готовы уступить». Взвешенность, сбалансированность и осторожность — основные установки этого типа поведения. Для данной стратегии одинаково значимы личные цели и взаимоотношения. Стремление в любом случае идти на нормализацию отношений является слабым местом этой стратегии в конфликте с «акулой». Стратегия компромисса не предполагает анализа объема информации, «лиса» терпит обмен мнениями, но чувствует себя неловко, так как у нее нет своей позиции, ее поведение зависит от уступок с другой стороны. Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник чего-то добился. Такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Тем не менее, раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение и, если стороны не могут увеличить размер делимой вещи, равноправное пользование имеющимися благами — уже достижение. Недостатки стратегии компромисса в том, что одна сторона может, например, увеличить свои претензии, чтобы потом показаться великодушной, или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет их нужд. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть не самым оптимальным способом разрешения конфликта.

Тактические действия «лисы»:

- торгуется, любит людей, которые умеют торговаться;
- использует обман, лесть для подчеркивания не очень выраженных качеств у противника;
- ориентирована на равенство в дележе, действует по принципу «Всем сеграм — по серьгам».

Качества личности:

- предельная осторожность в оценке, критике, обвинениях в сочетании с открытостью. Такие качества являются, несомненно, элементом высокой культуры личности;
- настроенное отношение к критическим оценкам других людей;
- ожидание мягких формулировок, красивых слов;
- желание убедить людей не выражать свои мысли слишком резко и открыто.

СОТРУДНИЧЕСТВО

При выборе этой стратегии участник стремится разрешить конфликт таким образом, чтобы в выигрыше оказались все. Он не просто учитывает позицию другого участника, но и стремится добиться, чтобы другая сторона тоже была бы удовлетворена.

Плюсы и минусы данной стратегии: стремление выслушать другого человека, понять его точку зрения, учесть его интересы и найти в спорной ситуации решение, устраивающее все стороны, необходимо в любых долгосрочных отношениях. Такой подход способствует развитию взаимного уважения, понимания, доверия и тем самым делает отношения более прочными и стабильными. Если предмет спора важен для обоих участников, этот способ разрешения конфликта можно воспринимать как наиболее конструктивный. Отметим, что во многих ситуациях найти решение, устраивающее обе стороны, может быть очень трудно, особенно если противоположная сторона не настроена на сотрудничество, и в этом случае процесс разрешения конфликта может быть длительным и тяжелым.

В виде образа сотрудничество — это «сова».

«Сова» открыто признает конфликт, предъявляет свои интересы, выражает свою позицию и предлагает пути выхода из конфликта. От противника ожидает ответного сотрудничества. Основной принцип данной стратегии: «Давайте оставим взаимные обиды, я предпочитаю... А вы?». Стратегия сотрудничества направлена на конструктивное разрешение конфликта, то есть на работу с проблемой, а не с конфликтом. «Сова» не принимает тактики избегания, так как уважает партнера, она не эксплуатирует слабости «черепахи» и «плюшевого медвежонка», потому что стремится к диалогу в решении проблемы. По отношению к «акуле» она тоже ведет себя честно, противопоставляет ей мирные средства и здравый смысл. «Сове» свойственна установка на прекращение конфликта ввиду его эскалации, в случае необходимости она склонна к переговорному процессу, где всегда имеет веер предложений-альтернатив. При использовании стратегии сотрудничества участники конфликта становятся равными партнерами, а не противниками, которые интересны друг другу как люди со своими индивидуальностями. Их всегда интересуют не только противоречивые потребности друг друга, но и их мотивация. Они стремятся к искренности в отношениях и максимальному доверию. Партнеры признают свой конфликт, подчеркивая общую основу для взаимодействия, которой может стать даже одно желание вместе найти выход из создавшейся ситуации. Они не занимаются взаимной перепалкой и обвинениями — в интересах дела эмоции отбрасываются. В ходе поиска совместных решений партнеры могут интересоваться историей возникновения конфликта, но это не является самоцелью. Они трезво оценивают свои

возможности и поэтому склонны к посредничеству, а в случае необходимости — к переговорному процессу.

Тактические действия «свои»:

- собирает информацию о конфликте, о сути проблемы, о противнике;
- ведет подсчет своих ресурсов и ресурсов противника для выработки альтернативных предложений;
- обсуждает конфликт открыто, не боится разногласий, старается определить конфликт;
- если противник предлагает что-то здоровое, разумное, то это принимается.

Качества личности:

- в любом конфликте направлен на решение проблемы, а не на обвинение личности;
- положительно относится к новациям, переменам;
- умеет критиковать, не оскорбляя личности, как говорят, «по делу», опираясь на факты;
- использует свои способности для достижения влияния на людей.

Роль руководителя в разрешении конфликтов в фармацевтических и аптечных организациях

Перед руководителем аптеки, явившимся улаживать конфликт в торговом зале, предстают две стороны конфликта: посетитель и фармацевт. Посетитель предъявляет претензию. Фармацевт выдвигает возражения.

Если дело касается законодательных норм или иных объективных факторов, то в данном случае роль руководителя — просто подтвердить правоту подчиненного, ссылающегося на правила отпуска лекарственных средств или отсутствие товара в аптеке. При этом достаточно употребить те же приемы, которые мы рекомендуем фармацевтам: «Мы вас понимаем, но ничем не можем помочь, как и любая другая аптека», «Приходите на следующей неделе» и т. п.

Есть тип руководителя, всегда отстаивающего «своих», независимо от правоты или неправоты последних. Коллектив аптеки свято верит в такого руководителя, и в этом плюс данной линии поведения; но клиент «проголодает ногами» против аптеки, где выбор всегда делают не в его пользу. Важно знать: признание вины за персоналом аптеки не подрывает репутацию заведения. Напротив, укрепляет посетителя в уверенности, что данная аптека заслуживает доверия, поскольку начальство строго следит за тем, чтобы здесь соблюдались его, клиента, права.

Слишком требовательные к себе руководители и от подчиненных ждут, чтобы те всегда брали вину на себя. Таким людям проще найти виноватого из

числа персонала и наказать его к удовольствию клиента, чем окунуться в некомфортную ситуацию. Разумеется, число конфликтов от этого не уменьшается: ведь виноватый вид и жертвенное поведение персонала провоцируют агрессию покупателя ничуть не меньше, чем наглость и хамство. Не говоря о том, что покупатель теряет уважение к аптеке, где на его глазах то и дело унижают и наказывают людей, будь то посетители или сами провизоры.

Когда руководитель игнорирует конфликт, предоставляя его участникам самостоятельно решать проблему, могут пострадать обе стороны. Клиент, скорее всего, истолкует политику невмешательства как несерьезное отношение к его проблеме. А провизор, предоставленный сам себе, может растеряться перед агрессией покупателя и «наломать дров». Вмешиваться в конфликт нужно далеко не всегда, но если подчиненный взывает к помощи или явно не способен решить проблему, имеет смысл вмешаться. В идеале при появлении заведующего обе стороны конфликта должны испытать облегчение: наконец пришел некто мудрый и справедливый, на кого можно положиться, сейчас все будет хорошо.

Улыбнитесь клиенту, поздоровайтесь с ним (можно адресовать приветствие и всей очереди) и затем доброжелательно попросите фармацевта разъяснить ситуацию. После этого столь же внимательно выслушайте вторую сторону. Постарайтесь вникнуть в мотивы обеих сторон: своя логика есть у всех. Во время разговора с покупателем помните главное: вы не занимаете заранее сторону ни одного из участников конфликта. Ваша цель — сохранить рабочие взаимоотношения с персоналом и доверительные — с клиентом.

Если вы нашли «виноватую» сторону, не давайте понять человеку, что он поступил плохо. Клиент, публично «поставленный на место», вряд ли обратится в эту же аптеку в другой раз. Для объяснения неправоты клиента лучше воспользоваться более мягкими формулировками, выразить понимание: «Я вас понимаю, но думаю, что здесь вышло недоразумение», «Я не удивляюсь, что вы ошиблись, ведь столько лекарств с похожими названиями, впору самим запутаться!» Дайте посетителю возможность выйти из конфликта с достоинством.

Если оплошность допустил фармацевт, предоставьте ему возможность согласиться с этим: «Теперь нам стало ясно, что Галина Петровна просто неправильно вас поняла, не так ли, Галина Петровна?».

К сожалению, бывает, что никакие формулировки не могут смягчить вину фармацевта. В любом случае не отчитывайте вашего сотрудника публично. Возьмите вину на себя: извинитесь от лица аптеки и пообещайте, что примете соответствующие меры. К этому же приему можно прибегнуть, когда вы имеете дело с неуравновешенным клиентом, не желающим слушать доводы разума и «жаждущим крови» фармацевта: виноват сотрудник или нет,

вы можете пообещать «принять меры». Посетитель успокоится, инцидент тем самым будет исчерпан.

Важно помнить, что задача сотрудника аптеки — не победить, а разрешить конфликт к максимальному удовлетворению обеих сторон.

ПРИРОДА СТРЕССА. ФАЗЫ ПРОТЕКАНИЯ СТРЕССА

В организации существуют ситуации, которые провоцируют состояние психического напряжения, отрицательно воздействуя на людей, вызывая у них стресс. Формула стресса такова: «деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции».

Стресс определяется как перенапряжение системы психологической саморегуляции личности в условиях давления внешних факторов.

Стресс может оказывать разрушительное воздействие на работника, а, следовательно, на организацию, это создает проблемы. Поэтому менеджер должен понимать механизмы и этого социально-психологического явления для обеспечения эффективности управления.

Все люди разные, отличаются друг от друга психофизиологическими характеристиками. Потому стресс проявляется в зависимости от того, насколько личность психофизиологически и морально оказывается устойчива к перегрузкам и как долго может выдержать их. У каждого есть свой индивидуальный лимит времени давления стресса. Одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь к стрессу, другие не могут, так как даже небольшая дополнительная нагрузка может их выбить из колеи. А есть люди, которых стресс стимулирует, мобилизует, которые только и могут работать с полной отдачей сил именно в условиях стресса.

Стресс — это процесс, нарастание которого снижает работоспособность (интенсивность работы) личности. Процесс нарастания стресса можно разбить на три фазы, в каждой из которых наблюдаются различные психические реакции и поведение человека. В первой фазе протекания стресса происходит рост интенсивности реакций личности, познавательных процессов, ускорение их, готовность личности быстро вспомнить необходимую информацию, оригинальность мышления. Это фаза *мобилизации*, в которой и руководитель, и работник делают очень многое качественно и в срок, так как личность полностью использует свои ресурсы.

В последующей фазе *дезадаптация* продолжает усиливаться. В поведении появляется неорганизованность, теряется четкость передачи информации, она все труднее понимается или неверно истолковывается, качество выполнения работы снижается, ориентация в ситуации затрудняется. Руководитель и подчиненный допускают много ошибок.

Если и далее стресс нарастает, то в расстройство приходит внутренняя система саморегуляции поведения личности. Личность теряет контроль над ситуацией, уже не может справиться с требованиями, которые к ней предъявляются. В поведении резко возрастают суетливость, растерянность. В мышлении стихийно возникают «точки» торможения, «изнутри» защищающие личность от запредельного психологического перенапряжения. Их становится все больше и больше, что и приводит личность в состояние вялости, апатии, расслабленности, пассивности, безнадежности. Эта фаза *дезорганизации*.

ПОНЯТИЕ СТРЕССА. ПРИЧИНЫ СТРЕССА

Стресс — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс.

Физические признаки стресса — язва, болезнь сердца, астма и т. п. Психологические проявления — раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Существуют различные теории относительно *причин стресса*. Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса.

По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов.

Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Типичные **симптомы** стресса:

- нервозность и напряжение;
- хроническое переживание;
- неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- проблемы со сном;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;
- эмоциональная неустойчивость;
- проблемы со здоровьем;
- впечатлительность и легкая ранимость (рис. 4).



Рис. 4. Симптомы стресса

Причины стресса могут быть разными. Стресс может быть вызван как организационными факторами, так и событиями личной жизни.

Организационные факторы связаны с работой. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т. е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникают беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т. е. бывают ситуации, когда работник хочет быть принят группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства, с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, чего от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа — еще один фактор стресса. Т. е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т. п.).

Личностные факторы обусловлены тем, что каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные расстройствa и т. п.

Однако следует отметить, что и положительные жизненные события, как и отрицательные, например свадьба, повышение по службе, выигрыш в лотерею и т. п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1. Оценивать способности, потребности и склонности работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы.

2. Разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе.

3. Четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию.

4. Использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

ВИДЫ СТРЕССА

Эустресс имеет два значения — стресс, вызванный положительными эмоциями, и несильный стресс, мобилизующий организм.

Дистресс — негативный тип стресса, с которым организм не в силах справиться. Он подрывает здоровье человека и может привести к тяжелым за-

болеванием. От стресса страдает иммунная система. В стрессовом состоянии люди чаще оказываются жертвами инфекции, поскольку продукция иммунных клеток заметно падает в период физического или психического стресса.

Эмоциональным стрессом называют эмоциональные процессы, сопровождающие стресс и ведущие к неблагоприятным изменениям в организме. Во время стресса эмоциональная реакция развивается раньше других, активизируя вегетативную нервную систему и ее эндокринное обеспечение. При длительном или многократно повторяющемся стрессе эмоциональное возбуждение может застывать, а функционирование организма — разлаживаться.

Психологический стресс как вид стресса понимается разными авторами по-разному, но многие авторы определяют его как стресс, обусловленный социальными факторами.

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЯХ

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ.

СУТЬ СОЦИАЛЬНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровый менеджмент является основой для эффективного использования трудовых ресурсов организации. Базовыми понятиями кадрового менеджмента являются:

1) *человеческие ресурсы* — это главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека;

2) *трудовые ресурсы* — трудоспособная часть населения, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги (включает в себя население в границах трудоспособного возраста, а также лиц старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве, — работающих школьников, пенсионеров), при этом выделяют понятия:

– *персонал* — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев;

– *кадры* — это часть персонала, которая официально числится в штатном расписании организации.

В рамках кадрового менеджмента определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании.

За весь комплекс работ по кадровому обеспечению организации и реализуемых ею направлений деятельности личную ответственность (кадровую ответственность) несет руководитель.

Обычно под кадрами понимают совокупность работников организации, которая имеет специальную профессиональную подготовку. Поэтому персонал аптеки включает:

– *фармацевтические кадры* — лица, получившие фармацевтическое образование в установленном порядке;

– других работников, не имеющих фармацевтического образования, но должности которых предусмотрены в штатном расписании.

Расстановка фармацевтических кадров в организации производится на основании существующей номенклатуры должностей провизоров и фармацевтов и количества рабочих мест, которые определяются в соответствии с содержанием фармацевтической деятельности, объемом работы аптеки и ее организационной структурой.

Утверждены следующие должности:

1) служащие с высшим фармацевтическим образованием:

– генеральный директор (директор, начальник, заведующий);

– заместитель генерального директора (директора, начальника, заведующего);

– заведующий аптекой;

– заместитель заведующего аптекой;

– провизор (старший);

– провизор-аналитик;

– провизор-интерн;

– провизор-информатор;

– провизор-рецептар;

– провизор-технолог;

2) служащие со средним фармацевтическим образованием:

– заведующий (фармацевт);

– фармацевт;

– фармацевт-ассистент;

– фармацевт-рецептар.

Кроме того, в штатном расписании аптеки могут быть предусмотрены и другие работники, не имеющие фармацевтического образования:

- главный бухгалтер;
- заместитель главного бухгалтера;
- бухгалтер;
- старший кассир;
- кассир;
- укладчик-упаковщик;
- мойщик посуды и ампул;
- уборщик служебных помещений.

Фактическая потребность в фармацевтических кадрах по должностям определяется исходя из объема работы аптеки на основании штатных нормативов.

Кадровый менеджмент является составной частью менеджмента человеческих ресурсов, который сформировался в 60-е годы XX в. Помимо кадрового менеджмента человеческих ресурсов включает социальный менеджмент. В задачи социального менеджмента входит создание надлежащих организационных и иных условий труда и отдыха, формирование благоприятного морально-психологического климата, установление социального партнерства в рамках организации. Социальное партнерство предполагает взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профоргана, а иногда и представителей государства. От трудового коллектива требуются рост производительности труда, качества работы, соблюдение сроков выполнения задания, производственной дисциплины, материальная и моральная ответственность за результаты труда.

От администрации требуются обеспечение занятости и предотвращения массовых увольнений, материальное поощрение сотрудников, индексация заработной платы в соответствии с ростом цен, выдача социальных пособий при временной нетрудоспособности и потере работы.

От правительства — обеспечение ресурсами, переквалификация работников за счет государства, бесплатная медицинская помощь, бесплатное образование, социальное обеспечение лиц, потерявших работу, своевременная выплата пенсий и пособий, обеспечение федеральных законов по льготному и бесплатному отпуску лекарственных средств.

**КОНЦЕПЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ. ОТРАСЛЕВАЯ ПРОГРАММА «КАДРЫ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Указом Президента Республики Беларусь от 18.07.2001 № 399 «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь» узаконены основные принципы государственной кадровой по-

литики нашей страны, направленные на реализацию задач социально ориентированной рыночной экономики, более глубокую интеграцию страны в мировую экономическую систему, совершенствование механизма управления обществом на основе сочетания методов государственного и рыночного регулирования, использования современных организационных, информационных, социальных и политических технологий.

Механизм реализации государственной кадровой политики — комплекс правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность подбора и расстановки кадров, их подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Основными направлениями государственной кадровой политики являются:

- формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;
- подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;
- формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;
- совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;
- мотивация эффективного труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры;
- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Основной задачей мероприятий программы «Кадры» для фармацевтической отрасли на 2016–2020 гг. является комплексная подготовка кадров для фармацевтической отрасли в соответствии с текущими потребностями фармацевтического сектора экономики.

Стандартизация всех видов фармацевтической деятельности унифицировала требования к кадрам, отраженные во всех требованиях Надлежащих практик. Надлежащая производственная практика Евразийского союза в главе 2 «Персонал» трактует: «Надлежащее производство лекарственных средств зависит от персонала. Поэтому на предприятии должно быть достаточное количество квалифицированного персонала для решения всех задач, находящихся в сфере ответственности производителя. Каждый сотрудник должен понимать индивидуальную ответственность, которая должна быть документирована. Весь персонал должен знать принципы Надлежащей производственной практики, касающиеся его деятельности, а также пройти первичное и последующее обучение в соответствии с его обязанностями, включая инструктаж по выполнению гигиенических требований.

Производитель должен иметь достаточное количество сотрудников с необходимой квалификацией и практическим опытом работы. Высшее руковод-

ство должно определять и обеспечивать достаточные и надлежащие ресурсы (человеческие, финансовые, материальные, а также помещения и оборудование) для внедрения и поддержания системы управления качеством и постоянного повышения ее эффективности. Обязанности любого сотрудника не должны быть чрезмерными, чтобы исключить возможность возникновения рисков для качества продукции.

На предприятии должна быть схема организационной структуры, в которой отношения между руководителями производства, контроля качества и, где это применимо, руководителем подразделения обеспечения качества или подразделения по качеству и позиция Уполномоченного лица (лиц) ясно обозначены в иерархии управления.

Обязанности руководящих работников и соответствующие полномочия для их выполнения должны быть определены и прописаны в должностных инструкциях. Их обязанности могут быть переданы назначенным заместителям, обладающим достаточным уровнем квалификации. Круг обязанностей персонала должен охватывать все стороны Надлежащей производственной практики, однако не должно быть необоснованного дублирования сфер ответственности.

Высшее руководство несет основную ответственность за обеспечение эффективной системы управления качеством для достижения целей в области качества, а также за то, что роли, обязанности и полномочия определены, доведены до сведения персонала и осуществляются в рамках всей организации. Высшее руководство должно установить политику в области качества, которая описывает общие намерения и направления деятельности компании, связанные с качеством, и должно обеспечить постоянную пригодность и эффективность системы управления качеством и соответствие Надлежащей производственной практике путем участия в анализе со стороны руководства.

Высшее руководство должно назначить ключевой руководящий персонал, включая руководителя производства и руководителя подразделения контроля качества, и достаточное количество уполномоченных лиц (по крайней мере одно Уполномоченное лицо, если руководитель производства и (или) руководитель подразделения контроля качества не отвечает за обязанности, предусмотренные для Уполномоченного лица).

Ключевой руководящий персонал, как правило, должен работать полный рабочий день. Руководители производства и подразделения контроля качества должны быть независимы друг от друга.

Производитель должен обеспечить обучение персонала, должностные обязанности которого предполагают пребывание в производственных и складских зонах или контрольных лабораториях (включая технический и обслуживающий персонал, а также работников, проводящих уборку), а также другого персонала, деятельность которого может оказать влияние на качество продукции и т. д.»

Кадровая политика аптечной и фармацевтической организаций

Аптека в процессе управления кадрами выбирает определенную кадровую политику, т. е. совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации. Кадровая политика — это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой, т. е., с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника (должна быть определенная уверенность в завтрашнем дне), с другой стороны — динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Поскольку формирование квалифицированного персонала связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

5. Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Ее цель — создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

6. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе. Поэтому основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внешним относятся:

- национальное трудовое законодательство;
- взаимоотношения с профсоюзами;
- состояние экономики и перспективы рынка труда.

Внутренними факторами выступают:

- структура и цели организации;
- территориальное размещение;

- применяемые технологии;
- организационная культура;
- морально-психологический климат в коллективе.

Следует отметить, что происходящие в здравоохранении и фармацевтической отрасли изменения потребовали формирования новой кадровой политики, которая позволила бы не только сохранить имеющийся кадровый потенциал, но и качественно изменить и адаптировать его к новым условиям рыночных отношений. Работа аптек в условиях рыночных отношений изменила требования к фармацевтическому работнику, повысила значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ В АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЯХ. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ, ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДОВ И ПРОЦЕДУР ОТБОРА КАДРОВ. ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ДОЛЖНОСТИ И СОТРУДНИКА. ЭТАПЫ ПОДБОРА И ОТБОРА КАДРОВ (РЕКРУТИНГА)

Целью кадрового менеджмента является умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня. Принципы кадрового менеджмента предусматривают:

- обеспечение условий для стабилизации кадрового состава и минимизации увольнений. Следует обратить внимание, что руководители, даже при возможности беспроблемной замены уволенных новыми специалистами, должны избегать текучести кадров в организации или отдельных подразделениях, выявлять и анализировать ее причины, чтобы достичь стабильной работы и иметь положительный имидж на рынке;

- максимальную заботу о каждом человеке в отдельности, уважение его прав, достоинств, свобод;
- учет текущей и перспективной потребности организации в персонале;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- привлечение к сотрудничеству при реализации кадровой политики всех заинтересованных сторон, в том числе профсоюзов.

Последние два положения, например, находят применение при составлении и заключении коллективного договора, который должен быть тщательно продуман и обсужден.

В современных условиях наиболее важными функциями кадровых служб являются реализация фирменной кадровой политики, развитие персонала, планирование человеческих ресурсов, подбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, оценка и расстановка кадров, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач и

правовых проблем, контроль трудовой дисциплины, обеспечение здоровья и безопасности работников.

Размер и масштабность деятельности фармацевтической организации определяют структуру кадровой службы: от управления по кадрам (в крупных объединениях), отдела кадров (на фармацевтических предприятиях) до специалиста по кадрам или выполнения работы с кадрами самим руководителем (заместителем), что свойственно большинству аптек. Независимо от этого, соблюдение принципов кадрового менеджмента и решение его задач остаются однотипными. Повышение роли социальной составляющей производства обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджера по кадрам, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом. Новые условия хозяйствования предъявляют соответствующие требования к менеджеру по персоналу: целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации, творческое начало и компетентность, организаторские способности. Персонал-менеджер должен иметь достаточно глубокие знания в области техники и технологии конкретного производства, организации и мотивации труда, трудового законодательства, психологии и социологии труда и управления, организации современного делопроизводства. Ему необходимы прочные навыки общения с людьми, проведения различных тестов, использования информационно-вычислительной техники и др. Менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры фирмы.

Управление персоналом представляет собой многогранный и довольно сложный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов:

- 1) создание эффективной системы кадровой работы на производстве и механизма управления ею: отбор и подготовка квалифицированных специалистов и менеджеров по кадрам, разработка и формирование оптимальной структуры службы персонала;

- 2) выработка фирменной кадровой политики, основных принципов и методов стратегического и оперативного управления персоналом;

- 3) планирование и использование всех существующих источников удовлетворения потребности в кадрах, разработка профессиональных программ и методов профессионального отбора. Здесь на помощь приходят знания кадрового маркетинга, профессиональных сфер подготовки кадров и их занятости на предприятии, психологии, опять же — трудового законодательства;

- 4) адаптация и обучение: введение принятых работников в организацию, разработка и осуществление программ профессионального обучения и повышения квалификации. Адаптация является важнейшим этапом и для

работника, и для организации, включает производственные и социальные элементы, содействует профессиональному становлению работника, установлению взаимоотношений с сотрудниками. В то же время сложности с профессиональной адаптацией (в этом плане нередко встречаются нарекания со стороны руководителей фармацевтических фирм и аптек на молодых специалистов) могут служить информацией о возможности (или невозможности) эффективной работы специалиста в данной организации;

5) оценка работников и их трудовой деятельности: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, разработка методик оценки и доведение их до работников, проведение регулярных аттестаций. Следует отметить, что для объективной оценки сотрудников в организации должны быть разработаны стандарты, формы, определены возможные отклонения. В условиях насыщения рынка лекарственными средствами, изменения стиля и методов работы целесообразна профессиональная аттестация работников, которую сейчас, например, нередко проводят в аптеках (помимо аттестации на присвоение квалификационной категории), что служит административной (повышение или понижение по службе, перевод, прекращение трудового договора), информационной и мотивационной целям;

6) управление деловой карьерой: разработка и реализация программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда менеджеров и специалистов;

7) управление дисциплиной и текучестью персонала: разработка структуры заработной платы и системы льгот; программ ротации и внутрифирменной мобильности, процедур приема, перевода и увольнения работников;

8) организация кадрового делопроизводства на основе использования электронно-вычислительной техники.

В процессе работы менеджерам различных уровней управления приходится сталкиваться с определенными сдвигами в работе персонала и находить способы мотивации сотрудников. Для устранения такого рода проблем или их недопущения необходимо анализировать ситуацию и находить пути решения. Прежде всего, такой анализ следует начать со стратегического вопроса — определения целей и намерений менеджера с учетом особенностей организации. Нечеткая формулировка цели может приводить в работе как самого менеджера, так и его сотрудников к бурной деятельности в ненужных направлениях, самооправданию плохими условиями, неоправданному упрощению или усложнению реальных ситуаций, форсированию бесперспективных направлений, изматывающей деятельности в тупиковых направлениях, потерям времени, затягиванию процессов, закладыванию ресурсов в сомнительные проекты и т. д. Ошибки в работе менеджера, допущенные по отношению к данному направлению, влекут за собой несогласованность действий работника с действиями окружающих, отпугивание сотрудников

большим объемом работы, ведут к формальному подчинению и исполнению функций, самостоятельности в ущерб взаимодействию структур, представлению чужих достижений как своих, к переработке и истощению сотрудника, неуместной конкуренции между сотрудниками. Инструментом оптимизации организационной структуры и связанных с этим отношений в коллективе является формализация процессов подчиненности, взаимоотношений по должности, должностных функций, прав и обязанностей сотрудников, что необходимо отражать в функционально-должностной инструкции.

Исходя из основных целей деятельности и особенностей структуры организации, разрабатываются задачи для каждой составляющей кадрового менеджмента, планируются приоритетные направления обеспечения кадрами, набор, отбор, руководство, обучение и подготовка. Для решения целей и задач предприятия проводится анализ его человеческих ресурсов. При рассмотрении учитываются такие аспекты:

- оценка профессиональной деятельности;
- компетентность сотрудников (глубина и широта их знаний и опыт);
- заинтересованность сотрудников в успехе всего предприятия;
- влияние внешних факторов на качество и количество персонала;
- психологическое восприятие сотрудниками изменений;
- соответствие работающих сотрудников существующей на предприятии культуре производства;
- мотивация в работе персонала;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- наличие благоприятного микроклимата в коллективе;
- планирование карьеры, горизонтальное и вертикальное продвижение по службе;
- совершенствование методов оценки персонала.

Неправильное и несвоевременное внимание к проблемам кадрового потенциала может приводить к возникновению в коллективе интриг, стремлению к необоснованно быстрому успеху, переносу личной депрессивности на дело, подмене работы формированием собственного имиджа, нерешительности, соперничеству, боязни перехода от повседневной работы к крупным перспективным проектам и наоборот и т. д.

Для предотвращения подобных проблем необходима текущая оценка профессиональной деятельности каждого сотрудника. С этой целью менеджеры предприятия должны проводить регулярные совещания с сотрудниками, обсуждая и оценивая их предыдущую профессиональную деятельность, нынешние возможности, а также планы на будущее. Подобный процесс позволяет активизировать и мотивировать персонал. Результатом оценки работы сотрудника становится либо вознаграждение, либо принятие мер по обучению и повышению квалификации. Таким образом, на уровне страте-

гии кадрового менеджмента происходит выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и предоставление им возможности реализовать свой потенциал, оказывать помощь в самосовершенствовании через пристальное внимание к их потребностям, побудительным мотивам, дарованиям, а также поощрение стремления к профессиональному росту.

На уровне тактики требования к оценке деятельности персонала таковы:

- повышение заинтересованности сотрудников в труде посредством их мотивации;
- достижение лучшего взаимопонимания между руководителями и подчиненными через собеседования, наблюдения, обсуждения;
- повышение у сотрудников удовлетворения от работы, выявление помех и препятствий в работе и поиск путей их ликвидации;
- доведение до сведения подчиненных оценки их деятельности;
- накопление профессиональных сил, а при необходимости усовершенствование и переподготовка по конкретному плану;
- установление реальных и достижимых целей на ближайшее будущее;
- рассмотрение всех возможных вариантов кадровых перестановок внутри организации.

Вознаграждение за проделанную сотрудником работу подразумевает, прежде всего, заработную плату и различные премии как формы материального стимулирования. Однако финансовые возможности фирмы могут быть ограничены, поэтому целесообразно задействовать нематериальные поощрения: продвижение по службе, предоставление возможностей для дальнейшего обучения, вручение грамоты (это возможно и целесообразно даже в небольшой организации), использование доски почета, похвалы, тактики поведения, что дает сотруднику уверенность в прочности своего положения в организации. Иногда руководители пренебрегают неэкономическими стимулами, забывая при этом, что сложности личностной психологии никто не отменял.

Отдельным направлением работы с персоналом являются обучение и повышение квалификации, которые важны по ряду причин:

- из-за постоянно изменяющегося характера труда;
- из-за структурных изменений во многих областях экономики, которые приводят к сокращению возможностей в производственном секторе и расширению их в сфере услуг, технологии и информатики;
- из-за возникающей потребности в специалистах с новыми навыками, которых 10 лет назад еще не было;
- полученная персоналом предварительная подготовка перестала полностью удовлетворять потребности предприятия;
- непрерывное обучение стало необходимым условием для будущего успеха как организации, так и отдельной личности.

Затраты и вложения на повышение квалификации работников, как правило, оправдываются и приносят свои результаты. Таким образом, кадровый менеджмент в рыночных условиях является сложным и многосторонним, его изучение и адекватное использование — одна из важнейших составляющих успешного управления организацией.

ПОСТУПЛЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИЦ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПО ДОГОВОРУ О ЦЕЛЕВОЙ ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТА. ЭТАПЫ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

Поступление лиц для получения высшего фармацевтического образования I ступени и среднего специального образования регламентируется Указом Президента Республики Беларусь от 7.02.2006 г. № 80 «О правилах приема лиц для получения высшего образования I ступени и среднего специального образования».

Распределение регламентируется Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 22.06.2011 г. № 821 в редакции Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 22.08.2013 г. № 736 «О некоторых вопросах распределения, перераспределения, направления на работу, последующего направления на работу выпускников, возмещения затраченных государством средств на их подготовку и целевой подготовки специалистов, рабочих, служащих».

На основании статьи 56 Закона Республики Беларусь «О здравоохранении», «Право занятия должности врача-специалиста (провизора-специалиста) имеют лица, получившие высшее медицинское (фармацевтическое) образование и постоянно проживающие в Республике Беларусь, при условии прохождения интернатуры и сдачи после ее прохождения квалификационного экзамена». Сроки, порядок организации и прохождения интернатуры, критерии, в соответствии с которыми организации здравоохранения могут являться базами для прохождения интернатур, порядок сдачи квалификационного экзамена после прохождения интернатуры и без прохождения интернатуры узаконены в Инструкции о порядке организации и прохождения интернатуры и (или) сдачи квалификационного экзамена, утвержденной Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 15.03.2018 № 28.

Порядок дальнейшей аттестации специалистов с фармацевтическим образованием и их допуска к самостоятельной фармацевтической деятельности указан в Инструкции о порядке присвоения (снижения, лишения) квалификационных категорий медицинским (фармацевтическим) работникам, утвержденной Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 22.12.2008 № 232. Инструкция устанавливает перечень квалификационных документов, порядок работы квалификационных комиссий и

присвоения квалификационных категорий медицинским, фармацевтическим работникам, иным лицам, занимающим в установленном порядке должности медицинских, фармацевтических работников, действия квалификационных категорий, лишения и снижения квалификационных категорий, обжалования решений квалификационных комиссий. Квалификационные категории действуют постоянно при условии повышения квалификации и (или) переподготовки по специальности согласно занимаемой должности либо специальности, соответствующей наименованию квалификационной категории, в течение каждых пяти лет после их присвоения.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗ СТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ПЕРЕМАНИВАНИЮ КАДРОВ В ДРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Методы:

- поиск внутри организации (внутренний рекрутинг);
- подбор с помощью сотрудников;
- самопроявившиеся кандидаты;
- объявления в СМИ;
- обращения в учебные заведения;
- обращение к «охотникам за головами».

Каждая компания выбирает для себя приоритетный путь самостоятельно. В случае приглашения новых специалистов на большинство вакансий они вносят свежую струю в работу компании, способствуют ее развитию, дополняют имеющийся опыт. С другой стороны, человек, сменивший место работы, вынужден адаптироваться к новым условиям, требованиям, коллективу. При прочих равных условиях специалист, успешно работающий в компании, имеет преимущества перед «внешним» кандидатом. В каждом конкретном случае подход к решению задачи поиска и отбора должен определяться спецификой возникшей вакансии.

Прежде чем выйти на рынок труда, большинству организаций следует поискать кандидатов внутри организации, в «собственном доме». Существует четыре формы набора кандидатов внутри организации, а именно:

- продвижение по службе;
- горизонтальный перевод по службе;
- ротация кадров (чередование должностных обязанностей);
- повторный прием (возвращение бывших сотрудников).

Поиск внутри организации реализуется путем размещения объявлений о вакансиях в доступных всем сотрудникам местах, а также обращение через

руководителей подразделений. При этом необходимо провести анализ личных дел. Мнение непосредственных руководителей также очень важно.

Преимущества данного метода поиска кандидатов:

- выявление скрытых талантов, которые раньше не могли проявиться;
- при таком подходе ответственность за продвижение по службе передается сотрудникам, что повышает их самосознание и трудовую дисциплину;
- снижение меры пристрастности.

Метод инвентаризации основан на использовании информации о навыках и квалификации работников, имеющейся в отделе кадров.

Кроме этих двух методов внутреннего набора, сотрудники часто становятся кандидатами на открытые вакансии посредством неформальной системы. Например, посредством простого устного уведомления.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит перед кадровиками и работниками проблемы адаптации. При этом другие работники видят, как бережно организация относится к кадрам, у них появляется уверенность в стабильности своего положения. Без каких-либо дополнительных усилий со стороны руководства фирмы повышается мотивация. Эффективность труда перемещенного сотрудника, как правило, резко возрастает, так как он стремится оправдать оказанное ему доверие. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся придержать лучших сотрудников и сохранить их для себя. И, конечно, внутри организации поиск ограничен числом сотрудников, среди которых может не оказаться кандидатов с необходимыми качествами.

Всегда можно обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь: заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых (**внешний рекрутинг**). Этот метод привлекателен, прежде всего, низкими издержками, обычно с его помощью вакансии закрываются быстрее. Адаптация в этом случае также проходит быстрее за счет тесных контактов новых сотрудников с представителями организации вне рабочей обстановки.

В этих контактах кроются две существенные для организации опасности. Первая заключается в возможной необъективности оценки потенциала близких людей. Вторая — в излишней осведомленности о ситуации в организации, воспринимаемой новичком через призму мнения знакомого или родственника. Кроме того, использование только этого метода при наборе персонала может привести к развитию семейственности, образованию враждующих «кланов». В этом способе заложена отсроченная конфликтная ситуация, основанная на противопоставлениях и обидах. Как показывает опыт,

стандартные требования, предъявляемые руководством работникам фирмы, знакомым или родственникам кажутся завышенными, а зарплаты — заниженными. Родственники и знакомые, часто даже не отдавая себе в этом отчета, ожидают от руководства или своих знакомых поправок, более снисходительного и терпимого отношения как к себе, так и к своим проблемам. Если они не получают этого, то очень обижаются, а если получают — это плохо сказывается на коллективе. Ведь другие работники все видят и замечают. И им, как правило, становится обидно, что кто-то получает льготы, а они нет. Это — основа будущего конфликта, который может вспыхнуть в любое время, даже из-за «пустяка». Но может возникнуть и другая ситуация: знакомый (родственник) работает на общих основаниях, не получает никаких привилегий и льгот, но снисходительного отношения ждет рядовой работник предприятия. И ему начинает казаться, что к своему знакомому руководитель относится лучше, чем к нему (особенно если он действительно хорошо работает), и платит тому больше, и работает тот меньше. Это тоже будущий конфликт, основанный уже на взаимных обидах рядового работника и руководителя. Отсюда следует правило: чтобы избежать конфликта, лучше не принимать знакомых и родственников на работу. Контакт соискателя и кадровика, определяющий выбор обеих сторон, складывается из взаимного изучения. Для кадровика как человека более подготовленного этот выбор определяется анализом телефонных переговоров, резюме, анкет, собеседования и интервью.

Практически любая организация получает письма, звонки, факсы и подобные обращения от людей, занятых поисками работы. Даже не имея потребности в их труде в настоящий момент, не стоит просто отказываться от их предложений. Лучше составить базу данных потенциальных **самопроявившихся кандидатов**, так как их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет всегда иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Основное преимущество **объявлений в СМИ** — широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ — излишний наплыв кандидатов, разбор резюме которых и первичный отбор может сильно замедлить процесс поиска нужного человека.

Этот метод с успехом используется для привлечения кандидатов массовых профессий. Для привлечения специалистов более высокого класса объявления помещаются в специальной литературе. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокое качество и значительно облегчает последующий отбор.

Немногие организации пользуются возможностью **обращения в учебные заведения** и поиска кандидатов среди студентов и молодых специали-

стов. Хотя этот метод иногда позволяет достичь сразу нескольких целей: провести презентацию компании, наладить связь с преподавателями (может пригодиться при внедрении инноваций). Кроме того, при систематическом обращении возможно подготовить специалиста изначально «под себя»: пригласить для прохождения практики, стажировки, участвовать в подготовке дипломного проекта и т. д. Этот метод позволяет создать значительный резерв кандидатов, существенно сокращает временные и финансовые издержки на всех стадиях отбора. В то же время область применения этого метода ограничена — вряд ли кто-нибудь оправится в институт искать генерального директора.

«**Охотники за головами**» — это особый вид рекрутинговых услуг, который пока еще не сильно распространен в Беларуси. Он как никакой другой соответствует первоначальному значению слова *headhunt* — вербовка. «Охота за головами» — это способ переманивания лучших работников из других организаций. Обычно этим способом пользуются те организации, у которых нет достаточного времени для «выращивания» собственных профессионалов. Соискатель в данном случае — это уверенный в себе профессионал высокого класса, с которым предстоит долгий торг, так как он хорошо знает себе цену.

Основными методами переманивания персонала являются, как правило, предложение более выгодных условий труда (оплата труда, белая зарплата, расширенный социальный пакет, дополнительное медицинское страхование), предложение более высокой должности и перспективы роста и т. д.

Можно выделить следующие методы борьбы с переманиванием сотрудников:

- мониторинг рынка оплаты труда в сфере работы компании, это исключит занижение стоимости труда сотрудника;
- введение корпоративной культуры, это позволит социализироваться сотрудникам и грамотно взаимодействовать друг с другом;
- заключение договора с хедхантерами, поскольку хедхантеры гарантируют неприкосновенность своим клиентам;
- проведение инструктажа секретарей, офис-менеджеров по приему входящих звонков для распознавания хедхантеров;
- обеспечение корректной внешней информационной политики фирмы;
- заключение «договора о ненападении» с конкурентами;
- подписание контракта с сотрудником, запрещающего его переход к конкурентам в течение определенного срока;
- практика выдачи долгосрочных кредитов ценным сотрудникам;
- проведение мотивационной политики и совершенствование корпоративной культуры.

**ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ АПТЕЧНЫХ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЙ И МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ УЛУЧШЕНИЮ. АДАПТАЦИЯ,
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ, АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ
В АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Адаптация персонала — это процесс вхождения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.

Цели и задачи адаптации персонала в организации:

- ускорение введения в курс дела новичков;
- снижение уровня текучести кадров;
- мотивация сотрудников на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда;
- сплоченность коллектива.

За организацию системы адаптации персонала и ее проведение отвечает служба по персоналу, руководитель структурного подразделения, где работает новый сотрудник.

В каждой компании существует своя программа адаптации персонала.

Процесс адаптации персонала, как правило, включает следующие этапы:

1. Подготовительный. Происходит представление новичка сотрудникам компании, организация его рабочего места, назначение куратора, документальное оформление. Также сюда может входить знакомство с историей компании, ее структурой, миссией, целями и задачами, продукцией, нормами, порядками, правилами корпоративной культуры.

2. Обучение. Включает в себя теоретическую подготовку к основной работе, знакомство непосредственно со своими функциональными обязанностями и требованиями.

3. Практические задания. Новичку предлагают включиться в реальный рабочий процесс сначала в качестве наблюдателя, затем самостоятельно.

4. Принятие решения о прохождении испытательного срока. Подводятся итоги работы нового сотрудника, анализируются его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи и принимается решение касательно его дальнейшей судьбы — прошел он успешно испытательный срок и остается работать либо провалил его и уходит из компании.

Методы адаптации персонала:

- наставничество (помочь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником);
- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, об-

учение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т. п.);

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива);

- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);

- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока);

- другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия и пр.).

Выделяют следующие **разновидности трудовой адаптации персонала**:

1. **Профессиональная адаптация.** Подразумевает овладение новым работником своей специальностью, приобретение и доработку необходимых профессиональных навыков и умений. Профессиональная адаптация персонала зависит от обучаемости новичка, уровня подготовки его рабочего места и обеспечения необходимыми рабочими материалами.

2. **Социально-психологическая адаптация.** Данный вид профориентации и адаптации персонала подразумевает вливание в новый коллектив, приспособление к руководству, коллегам, сложившимся в организации нормам и правилам поведения.

3. **Организационная адаптация.** Основана на ознакомлении сотрудника с должностной инструкцией и понимании места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе.

Применение профессиональной и психологической адаптации в комплексе ведет к успешному завершению испытательного срока нового работника и экономии издержек организации на поиск, обучение и оценку персонала.

Изначально любая организация имеет некую формальную структуру, закрепленную в нормативных актах и утвержденную руководством, однако со временем начинается развитие неформальных коммуникаций, а на смену формальной культуре приходит неформальная субкультура.

Аттестация персонала — это проверка сотрудников организации на профпригодность, оценка их знаний, навыков, умений с целью выявления степени их соответствия занимаемым должностям и определения кадровой политики организации.

Целями и задачами аттестации и оценки персонала являются:

- выявление кадрового потенциала организации;

– нахождение сотрудников, которые уже «засиделись» на одной должности и которые в силу своих профессиональных навыков, умений и качеств заслуживают повышения по служебной лестнице либо перевода в другую сферу деятельности;

– выявление сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности, не справляются с возложенными на них обязанностями либо подумывают о смене работы;

– ответы на вопросы: требуется ли пересмотр системы обучения, мотивации персонала организации, корректировка корпоративной культуры.

Виды аттестации персонала:

– собеседование (интервью членов аттестационной комиссии и работника);

– письменные опросы (письменный отчет о проделанной работе сотрудника за определенный промежуток времени, профессиональные планы на будущее, предложения и пожелания и т. п.);

– психологическое тестирование (тесты на выявление личных качеств работника);

– практическое задание.

Аттестация кадров проводится аттестационной комиссией один раз в год либо раз в 3–5 лет на основании утвержденного руководителем организации положения об аттестации персонала, которое содержит правила проведения процедуры, виды, цели и методы аттестации персонала. С положением об аттестации персонала должен быть ознакомлен под роспись каждый сотрудник организации. Аттестации подлежат не все работники, исключение составляют беременные женщины, сотрудники со стажем до одного года в организации, а также те, для работы которых не нужны специальные знания и умения. В состав аттестационной комиссии входят, как правило, руководители структурных подразделений, начальник отдела кадров, возможно также присутствие независимых экспертов. Работники должны быть уведомлены о проведении аттестации персонала не позднее, чем за один месяц до ее начала. Перед аттестацией издается приказ руководителя о проведении аттестации персонала. По ходу проведения аттестации ведется протокол заседания на каждого сотрудника. По итогам аттестации открытым голосованием членов комиссии в отсутствие аттестуемого работника выносится решение о соответствии работника занимаемой должности и выставляется одна из следующих оценок:

– соответствует занимаемой должности;

– соответствует занимаемой должности и заслуживает продвижения вверх по служебной лестнице, рекомендован для перевода на другую вышестоящую должность;

- условно соответствует занимаемой должности (с переподготовкой через шесть месяцев);
- не соответствует занимаемой должности.

Принятое аттестационной комиссией решение указывается в аттестационном листе, с которым сотрудник должен быть ознакомлен под роспись. Работник имеет право оспорить решение комиссии. Результаты аттестации персонала отражаются в личной карточке работника. По итогам аттестации персонала руководитель принимает решение относительно дальнейшей судьбы работника в организации: оставляет его на прежнем месте, переводит на другую должность, отправляет на курсы повышения квалификации либо увольняет и готовит соответствующие приказы.

Командообразование, или *тимбилдинг* (англ. *team building* — построение команды), в качестве одной из составляющих управления персоналом используется в практике менеджмента еще с 60-х гг. прошлого века и на настоящий момент включает в себя:

- формирование и развитие навыков командной работы (англ. *team skills*);
- формирование командного духа (англ. *team spirit*);
- формирование команды (англ. *team building*).

В качестве инструментов достижения командообразования используются как различного рода внутрикорпоративные (такие как ситуационное лидерство — лидерство под задачу, гармонизация целей, развитие лояльности и т. д.), так и внешние методики (например, корпоративные программы и праздники, различного рода тренинги на доверие типа «веревочный курс» и т. д., корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность).

Командообразование может быть представлено в виде следующего четырехэтапного процесса:

- адаптация;
- группирование и кооперация;
- нормирование деятельности;
- функционирование.

На этапе адаптации происходит «притирка» участников группы друг к другу путем взаимного информирования, а также обсуждения и анализа поставленных задач. Иначе говоря, люди начинают осторожно обмениваться информацией друг о друге в личном парном общении, чувствуя себя по отношению к другим участникам группы настороженно и неуверенно, при этом общение происходит «через силу», есть ощущение принуждения. Результативность такого коллектива невелика, нет слаженности и доверия друг к другу. Понимая эти процессы, нужно грамотно формировать потенциальные двойки сотрудников для общения, формируя план дежурств для репетаров, работающих посменно, или разрабатывая внешние мероприятия.

На втором этапе люди начинают объединяться в группы и подгруппы, исходя из своих симпатий и антипатий. Члены коллектива начинают противодействовать предъявляемым к ним и к их работе требованиям, формируется эмоциональная реакция на эти требования, начинается процесс формирования группового самосознания посредством создания групповых и межгрупповых поведенческих норм, появляется ощущение коллектива и себя как его части, а при общении человек, говоря о коллективе, начинает использовать местоимение «мы».

На этом этапе необходимо «сверху вниз» активно внедрять заранее разработанные поведенческие нормы, использовать помощь внешних специалистов для оценки и коррекции эмоционального фона, формировать группу лидеров — сторонников изменений. В данном случае важно помнить, что перед руководством аптечной сети не стоит задача по охвату всех сотрудников аптечной организации. Согласно исследованиям одного из крупнейших британских исследовательских центров университета Лидса, для формирования поведения и мнения группы в 200 человек достаточно задействовать всего десяток лидеров (5 % от группы), чтобы остальные приняли предлагаемую им систему ценностей. Нужно выявить эти 5 % лидеров и сделать их своими соратниками и носителями корпоративной морали и стандартов.

Суть третьего этапа командообразования — построение системы внутригрупповых коммуникаций: персонал фиксирует источники распространения информации, правила совместного выполнения работ и т. д. При этом одной из значимых угроз, приводящих к формированию патологических коллективных норм, является появление замкнутости на себе и своих целях, поскольку в дальнейшем такая эгоистически настроенная группа будет закрыта для изменений, притока «свежей крови» и других оздоравливающих мероприятий. Поэтому именно на третьем этапе целесообразно закрепить неформальных лидеров, разделяющих ценности компании, на руководящих должностях и зафиксировать формальные требования к работе в неформальной структуре организации.

Частой ошибкой руководителей является смешивание понятий «лояльный сотрудник» и «лояльный лидер». Довольно часто лояльность сотрудников обусловлена вовсе не тем, что они разделяют убеждения и цели руководителя, а тем, что они ощущают себя слабыми и зависимыми и в связи с этим ищут себе «хозяина» — человека с выраженными лидерскими качествами и успешностью. Естественно, что подобный сотрудник не может быть лидером, и при назначении его на руководящую должность он не будет пользоваться достаточным авторитетом, чтобы положительно влиять на внутрикорпоративную культуру подчиненного ему подразделения.

На четвертом этапе происходит отработка различных схем решения поставленных задач и внесение повышающих эффективность организации

изменений в уже разработанные алгоритмы работы, закрепленные в должностных инструкциях и внутрикорпоративных положениях. Основная задача этого этапа — формирование открытости и конструктивности при разрешении конфликтов и достижение высшего уровня социально-психологической зрелости коллектива. В этом случае аптека будет местом, в которое будет приятно приходить как покупателям, так и персоналу.

ИМИДЖ АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА

Многие руководители аптечных предприятий задумываются о том, как можно выделиться среди других подобных организаций. Имидж аптеки в глазах клиентов, поставщиков, сотрудников аптеки крайне важен. Узнаваемый и располагающий к доверию имидж аптеки — средство конкурентной борьбы, поэтому крупные игроки фармацевтического рынка уделяют большое значение фирменному стилю.

Как для крупных аптечных сетей, так и для простых аптек важно первое впечатление о них покупателя. Имидж также определяет репутацию аптеки на рынке. Что же влияет на положительный имидж аптеки? В каждом случае можно выделить свои рычаги воздействия, например качество предлагаемого товара и обслуживания (в широком понимании этого слова), состояние торгового зала, в том числе удобное торговое оборудование, ассортимент, цены, местоположение, а также:

- реальную заботу о покупателе, о которой ему ненавязчиво, но постоянно сообщают. Иначе говоря, недостаточно заботиться о своем покупателе: надо, чтобы он об этом знал, постоянно помнил и ценил;
- любые действия (изменения, нововведения, какие-либо разовые акции), выполненные по просьбе покупателей;
- презентации, причем не только те, которые проводят консультанты компаний-производителей, но и организованные самой аптекой. Например, презентация нового отдела в аптеке, новой услуги и т. д.;
- участие в городских и детских праздниках (при соответствующих возможностях), а также разного рода акциях, имеющих социальную направленность.

План по созданию имиджа состоит из 4 основных частей:

- 1) создание осязаемого имиджа;
- 2) создание неосязаемого имиджа;
- 3) создание внутреннего имиджа;
- 4) создание внешнего имиджа.

Осязаемый имидж — это то, что покупатель может увидеть, услышать, потрогать и попробовать (название аптеки, лозунг, предлагаемый ассортимент товаров и услуг).

Неосязаемый имидж — это ответная реакция покупателя; обслуживание и отношение к нему сотрудников компании, сервис.

Внутренний имидж — атмосфера внутри аптеки; позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям аптеки, которое выражается, прежде всего, в степени преданности сотрудников.

Внешний имидж — воздействие первых трех факторов, а также общественное мнение об аптеке, формируемое качеством продукции, рекламными кампаниями, проводимыми аптекой.

Каждая из частей направлена на достижение трех главных целей:

- достижения высокого уровня компетенции и эффективной работы с покупателем;
- поддержания имиджа успешной аптеки, который заставляет поставщика и покупателя поверить в вас;
- установления эмоциональной связи с покупателем и обществом.

Для каждого элемента плана по созданию имиджа можно выделить свои ключевые моменты:

1) внешний имидж:

- качество продукции;
- профессионализм и компетентность сотрудников;
- реклама;
- общественная деятельность;
- отношение персонала к работе и его внешний вид;

2) внутренний имидж:

- финансовое планирование;
- кадровая политика аптеки;
- обучение сотрудников;
- программа поощрения сотрудников;

3) неосязаемый имидж:

- воздействие на «я» покупателя;
- самоимидж покупателя;

4) осязаемый имидж:

- девиз;
- знак (логотип).

Внешний имидж подразумевает, что мы внимательно осматриваем человека, офис или вещь и решаем, хотим ли мы иметь дело с таким человеком или товаром или нет. Вот и получается, что никогда внешность делового человека не имела такого значения, как сейчас. Например, в аптеке современный и хорошо оформленный торговый зал, но при этом великолепии — неопрятно одетая сотрудница в не первой свежести халате, жующая жвачку, и грубиян-охранник. Отметим, что профессиональная одежда порождает профессиональное поведение, другими словами, одежда и поведение взаимосвя-

заны. Пожалуй, один из самых важных факторов, влияющих на репутацию аптеки, — это качество обслуживания покупателей. Некоторые утверждают, что главное условие качества — умение слушать покупателя. Вместо того чтобы увеличить затраты на рекламу для привлечения покупателей, лучше обратить внимание на то, как сотрудники разговаривают с покупателями, удобны ли витрины, не образуются ли очереди.

Название аптеки и ее лозунг — самые заметные элементы в системе *осязаемого имиджа*. Как свидетельствует лозунг (слоган) аптечной сети «36,6», в аптеке продается все для здоровья и красоты. Большое количество товаров для поддержки здорового образа жизни и широкий ассортимент (от редких рецептурных средств до подгузников и средств ароматерапии) привлекают покупателей. В аптеках «36,6» посетитель не чувствует себя больным, которому нужно срочно лечиться: он ощущает себя человеком, которому нужно заботиться о своем здоровье.

Интерьер, подбор товара, поведение консультантов — все это создает положительный настрой, помогающий посетителю стать покупателем. Название аптеки имеет очевидное воздействие на людей. Например, в название аптеки «Жив-здоров» так и просится добавка «пока». Хорошо бы, чтобы название аптеки отражало ее специализацию. Например, аптечная сеть «Для тебя и для мамы» предлагает широчайший ассортимент товаров для молодых мам и их малышей — комплексы витаминов, детскую косметику, подгузники, детское питание и т. д. Название должно присутствовать на знаке, визитках, бланках, пакетах — на всем, что представляет вас людям. Чтобы усилить воздействие имиджа, необходимо унифицировать все его составляющие.

Чувства далеко не всегда верно отражают реальность, но, тем не менее, обязательно влияют на наши суждения. А суждения, в свою очередь, сказываются на решении о покупке. Сенсорный подход при создании *неосязаемого имиджа* должен использоваться в любом виде бизнеса и тем более в аптеке. Примером может служить аптечная сеть «Доктор Столетов». Концепция аптеки: сохранение лучших традиций аптечного и врачебного дела, надежность, проверенная временем.

Внутренний имидж (имидж аптеки в глазах ее сотрудников) — постоянно недооцениваемая часть формулы делового имиджа. В то время как позитивный внешний имидж дает право быть услышанным, внутренний имидж определяет, есть ли что сказать покупателю. Если покупатель, зайдя в аптеку, так и не получил необходимую консультацию, вряд ли он придет в следующий раз. Внутренний имидж труднее поддается корректировке, но он гораздо важнее для репутации аптеки и ее успешной деятельности. Преданность сотрудников, их энтузиазм — сердцевина внутреннего имиджа.

Опыт показывает, что большинство сотрудников даже не подозревают о том, какое влияние они оказывают на восприятие покупателем организа-

ции, в которой они работают. Совет, который можно дать работникам любой организации: или вы всегда отзываетесь о своем начальстве и своей работе только положительно, или бросайте эту должность и находите ту компанию или организацию, работой в которой вы будете гордиться. Это правило относится к сотрудникам всех уровней, от уборщицы до руководителя отдела. Совместное отмечание праздников с «раздачей слонов» наиболее успешным сотрудникам, гибкая система материальных и моральных поощрений, внимание к личным праздникам (дню рождения, например), выделение особых праздников аптеки (день основания и т. д.) — все это позволяет сотруднику ощутить себя нужным коллективу и вызывает желание соответствовать этому коллективу. Командный дух и моральный настрой работников определяют, станет ли аптека, имеющая большие планы и талантливых сотрудников, популярной и известной у покупателей, куда будут специально ехать с другого конца города, или в нее будут заходить лишь редкие случайные посетители.

Формирование имиджа аптеки, ее репутации в глазах работников, общества и потребителей — задача, разрешить которую в одночасье не представляется возможным. Создание имиджа — это продуманный и хорошо организованный процесс, на его решение требуются денежные, человеческие ресурсы, определенное время на исследование потребителей. Однако усилия не пропадут даром, все, что вложено в формирование положительного имиджа, не только принесет достойную прибыль, но и создаст хороший фундамент для дальнейшего роста.

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Компания должна растить свои кадры, чтобы обеспечивать рост сотрудников на всех уровнях иерархии. Организация должна брать на себя обязательство по развитию карьеры, чтобы снизить показатель устаревания людских ресурсов, которое дорого обходится предприятию.

Ежегодно руководителю кадровой службы организации необходимо проводить подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров в организации необходимо создать комиссию по работе с резервом. Эта комиссия должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В ее состав включаются: руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами), председатель комиссии — он отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы — он ведет

делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом.

Комиссия по работе с резервом должна регулярно проводить свои заседания, но не реже раз в год. На ее заседаниях должны рассматриваться следующие вопросы: обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров; формирование резерва кадров для выдвижения; анализ расстановки руководящих кадров и специалистов; подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; работа с руководителями структурных подразделений.

Выделяют три основных формы подготовки резервистов: индивидуальная подготовка под руководством наставника; стажировка в должности на своем или другом предприятии; повышение квалификации в зависимости от планируемой должности.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Внешняя и внутренняя мотивация

Трудовая мотивация — это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ.

Выделяют два типа мотивации и соответствующих им двух типов поведения:

- 1) внешняя мотивация и, соответственно, внешне мотивированное поведение;
- 2) внутренняя мотивация и, соответственно, внутренне мотивированное поведение.

Внешняя мотивация — это побуждение к деятельности посредством сил извне. Человек воспринимает причины своего поведения как навязанные, а себя считает всего лишь пешкой. Такая мотивация регулируется внешними материальными и психологическими условиями: деньгами, вознаграждением и даже наказанием. Побуждение к действию строится на стимулах, которые вытекают из сложившейся ситуации. Сотрудникам пообещали премию, они начали работать быстрее. Установили штрафы и правила, люди стали на них ориентироваться.

Внутренняя мотивация обусловлена потребностями в компетентности и личном выборе, которые являются ведущими для человеческого «Я». При таком виде побуждения люди понимают, что они являются истинной причиной осуществляемого, и воспринимают себя при взаимодействии с окружением как эффективного агента. В случае с внутренней мотивацией использу-

ются потребности, интересы, намерения, цели, желания, уверенность в себе, возможность самореализации, чувство удовлетворения от труда. Человек работает не за зарплату, а из-за любимого дела. Само содержание деятельности побуждает человека заниматься этим: возможность личного роста, ощущение нужности, самоутверждение, реализация идей, творчества, потребность в общении, исполнение мечты. Внутренняя мотивация работника — это когда он рассматривает свой труд как оплачиваемое хобби. Намного эффективнее использовать оба вида мотивации. Главное — поддерживать баланс и равновесие между ними.

Можно выделить следующие особенности внешней и внутренней мотивации:

- внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя — качества;
- если внешняя мотивация (как позитивная, так и негативная) не достигает «порогового» значения или снимается вообще, внутренняя мотивация усиливается;
- при замене внутренней мотивации внешней первая, как правило, уменьшается;
- рост уверенности в себе, своих силах способствует усилению внутренней мотивации.

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПО АБРАХАМУ МАСЛОУ

Абрахам Маслоу (1908–1970) — известный американский психолог, основатель гуманистической психологии (рис. 5).

Сущность теории иерархии потребностей сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория, представленная в 1954 г. в монографии «Мотивация и личность». Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на группы.



Рис. 5. Абрахам Маслоу

Потребности Маслоу распределил по мере возрастания, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. В основании — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше разместились потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности к какой-либо социальной группе. Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил позна-

вательные потребности (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше информации). Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить ее красотой, искусством). И наконец последняя ступень пирамиды, наивысшая, — стремление к раскрытию внутреннего потенциала (она и есть самоактуализация). Важно заметить, что каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.

Формы, в которых проявляются потребности, могут быть разными. Поэтому, например, потребность в уважении и признании у разных людей может проявляться неодинаково: одному необходимо стать выдающимся политиком и завоевать одобрение большинства своих сограждан, а другому вполне достаточно, чтобы собственные дети признавали его авторитет. Такой же широчайший диапазон в рамках одной и той же потребности можно наблюдать на любой ступени пирамиды, даже на первой (физиологические потребности).

Пирамида иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу (снизу вверх):

1. Физиологические потребности.
2. Безопасность.
3. Любовь/принадлежность к чему-либо.
4. Уважение.
5. Познание.
6. Эстетические потребности.
7. Самоактуализация (рис. 6).



Рис. 6. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Причем последние три уровня: «познание», «эстетические потребности» и «самоактуализация» — в общем случае называют «потребностью в самовыражении» (потребность в личностном росте).

По мере удовлетворения низлежащих потребностей все более актуальными становятся потребности более высокого уровня, но это вовсе не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью. Также потребности не находятся в неразрывной последовательности и не имеют фиксированных положений, как это показано на схеме. Такая закономерность имеет место как наиболее устойчивая, но у разных людей взаимное расположение потребностей может варьироваться.

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ДЭВИДА МАККЛЕЛЛАНДА

Дэвид Кларенс МакКлеелланд (1917–1998) — американский психолог, автор теории потребностей, профессор психологии (рис. 7).

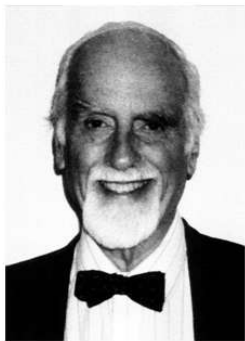


Рис. 7. Дэвид Кларенс МакКлеелланд

Дэвид МакКлеелланд разделял все потребности на три большие группы. К ним относятся потребности во власти, потребности в успехе и потребности в причастности.

Потребности во власти являются наиболее приоритетными. Они обуславливаются обучением человека и его жизненным опытом и состоят в том, что человек тяготеет к контролю над действиями других людей как к способу оказывать на них существенное воздействие. Люди с преобладающей потребностью к власти, в свою очередь, разделяются на два типа.

К первому типу относятся люди, стремящиеся к власти ради самого властвования. Их привлекает наличие возможности командовать и влиять на других людей. Интересы общества или организации имеют для них второстепенное значение.

Ко второму типу принадлежат люди, стремящиеся к власти ради решения коллективных общественных задач или задач организации. Как только эти люди добиваются соответствующих полномочий, они ставят определенные задачи перед группой людей и уже вместе с ними принимают участие в процессе достижения каких-либо групповых целей. Одновременно с этим они находятся в поиске оптимального способа мотивации людей для их достижения. Потребности во власти для этой категории людей представляют собой отнюдь не стремление к самоутверждению для удовлетворения тщеславия, но стремление к тому, чтобы выполнить ответственную работу

по управлению другими людьми, направленному на решение общественных или организационных задач.

Потребности в успехе удовлетворяются только тогда, когда начатая работа успешно доведена до конца. Люди, стремящиеся к успеху, ставят перед собой задачи повышенной сложности и желают получить отзывы о проделанной ими работе и своей деятельности вообще. Например, у руководителя организации желание достичь успеха может проявляться в инициативе, стремлении к оправданному риску. В том случае, если он боится потерпеть неудачу, он будет стараться не принимать участие в такой деятельности, где нужно быть инициативным и брать на себя ответственность. Такой человек будет стремиться к сведению к минимуму вероятности того, что его имиджу будет нанесен ущерб.

Потребность в успехе как мотивация к достижениям присуща подавляющему большинству людей. Но уровень ее развития у каждого человека различен. Однако именно от этого уровня будет зависеть результативность деятельности человека и его профессиональный успех в любой сфере.

Потребность в успехе необходимо рассматривать в комплексе с потребностью в избегании неудач. Люди с преобладающей мотивацией к достижениям, как правило, стремятся к успеху, а люди, у которых мотивация к достижениям находится на низком уровне, стараются избегать неудач.

Мотивация к достижениям и мотивация к избеганию неуспеха являются определяющими факторами в формировании человеком приемлемого для него рискованного поведения. Здесь интересно отметить, что люди с высокой мотивацией к достижениям (к которым, к слову заметить, относятся почти все руководители) предпочитают средний уровень риска. Они стараются избегать особо рискованных ситуаций, содержащих большую вероятность неудачи, но в то же время избегают и ситуаций, где риск минимален, т. к. в таком случае вероятность достичь ощутимых результатов равна практически нулю. А в ситуациях со средним уровнем риска успех зависит от их собственных усилий.

Люди с преобладающей мотивацией к достижениям отличаются сильным тяготением к постановке целей и задач со средним уровнем риска, когда их успех, пусть и не является гарантированным, но в любом случае зависит, главным образом, от них самих: от их собственных усилий и способностей.

Те же люди, у которых мотивация к достижениям находится на низком уровне (это, в основном, люди, привыкшие пускать дела на самотек), отличаются в большинстве своем выбором ситуаций, где риски минимальны.

Потребности в причастности также называют партисипативными потребностями, или потребностями в соучастии. Они могут выражаться в стремлениях к культурным, интеллигентным и дружественным отношениям с окружающими людьми. Но люди с преобладающими потребностями в причастности нередко стремятся не только к тому, чтобы установить с другими

людьми хорошие отношения, но и желают найти поддержку и одобрение в глазах значимых и авторитетных для них людей.

ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ СУЩЕСТВОВАНИЯ, СВЯЗИ И РОСТА АЛЬДЕРФЕРА

При создании своей теории потребностей существования, связи и роста (ERG теория) Клейтон Пол Альдерфер (1940–2015) (рис. 8) исходил главным образом из того, что все потребности людей могут быть систематизированы в отдельные группы и существует всего три группы потребностей:



Рис. 8. Клейтон Пол Альдерфер

1. *Existence* (E) — потребности существования, к которым относятся физиологические потребности и потребности в безопасности.

2. *Relatedness* (R) — потребности связи, отражающие социальную природу человека. Сюда можно отнести стремление человека занимать какое-либо место в окружающем его мире, потребность в самоутверждении, признании, наличии подчиненных или начальников, коллег, врагов, друзей, иметь семью и быть ее частью.

3. *Growth* (G) — потребности роста, к которым относятся потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и лично расти (рис. 9).

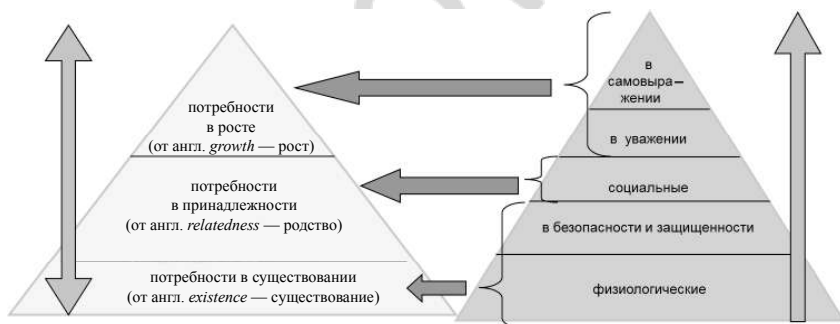


Рис. 9. Теория потребностей существования, связи и роста Альдерфера

Все три группы потребностей теории Альдерфера расположены в иерархическом порядке, так же, как и в пирамиде Маслоу. Но между обеими этими теориями есть одно очень важное отличие, которое заключается в том, что, согласно пирамиде Маслоу, движение от одних потребностей к другим может происходить лишь снизу вверх. А Альдерфер настаивает в своей тео-

рии на том, что движение может осуществляться в обе стороны — как вниз, так и вверх. Движение вверх происходит тогда, когда не удовлетворены потребности низшей ступени, а движение вниз — когда не удовлетворены потребности высшей ступени.

Неудовлетворенность потребностей высшей ступени усиливает неудовлетворенность потребностей низшей ступени, посредством чего происходит автоматическое переключение внимания человека на потребности этой ступени.

В теории Альдерфера восходящее движение по ступеням потребностей называется удовлетворением потребностей, а нисходящее движение определяется как процесс фрустрации, т. е. неудачей человека в своем стремлении удовлетворить потребность.

Благодаря наличию двух направлений движения по ступеням потребностей появляются новые дополнительные возможности для мотивации идей в организации. Если, например, фирма не обладает достаточными возможностями, чтобы удовлетворить потребность человека в росте, он, руководствуясь этим, может с большим рвением и заинтересованностью переключиться на удовлетворение потребности связи. И в этой ситуации фирма уже может предоставить этому человеку возможность такую потребность удовлетворить, посредством чего и увеличивается ее потенциал в мотивации другого человека.

ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ГЕРЦБЕРГА

Фредерик Ирвин Герцберг (р. 1923) — социальный психолог, специализирующийся на проблемах труда и деятельности компаний, влиятельная личность в сфере управления бизнесом (рис. 10).

Двухфакторная теория мотивации Герцберга была разработана в 1959 г. и основана на выяснении основания удовлетворенности и неудовлетворенности человека деятельностью, а также выявлении причины повышения и снижения производительности труда.

Для этого ученые провели опрос двухсот инженеров и служащих одной крупной организации, работавшей в сфере лакокрасочных покрытий. Участникам нужно было описать те ситуации, когда их отношение к работе было положительным и у них имелось желание работать, и ситуации, когда отношение к работе, наоборот, было отрицательным и ощущалась неудовлетворенность, а желания работать не было вовсе.



Рис. 10. Фредерик Ирвин Герцберг

Итоги этого исследования позволили Герцбергу сделать заключение, согласно которому удовлетворенность от работы зависит от ее внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворенность зависит от внешних характеристик работы и ее контекста. Итогом же стало то, что все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, были распределены на гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа. Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие:

- политика фирмы и администрации;
- безопасность труда;
- комфортные условия труда;
- приемлемая освещенность, хорошее отопление и т. д.;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного листа;
- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы.

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворенности и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворенности предупредить; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворенности, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Условия, в которых происходит работа, нельзя рассматривать как мотивирующие факторы. Вероятно, большинство людей с удовольствием работали бы в приятной обстановке, но, исходя из самой этой теории, начисто вычищенный цех или станок вряд ли могут стать заменителями самой работы, от которой человек может получать удовольствие или общественное признание своих заслуг и достижений.

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и ее характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворенности работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

К основным мотиваторам можно отнести:

- успех;
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение.

Общественное признание дает человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Еще одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т. п. Для многих людей мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

Выведенная Герцбергом формула заключается в следующем: обстановка на работе и условия труда + мотивирующие факторы = состояние удовлетворенности; обстановка на работе и условия труда – мотивирующие факторы = = нулевой эффект.

Теория ожиданий Врума

В основу своей теории Виктор Врум (р. 1932) (рис. 11) положил понятие выбора. Главным отличие его теории заключается в том, что поведение людей не может быть раз и навсегда обусловлено жесткой структурой потребностей, которые у него имеются. Человек способен делать выбор среди огромного количества альтернативных вариантов. Именно поэтому сам феномен выбора имеет огромное значение. Человек всегда будет выбирать ту стратегию действий, которая способна дать ему максимальный результат. Обусловленное мотивацией поведение индивида является рациональным в том плане, что он находит самые подходящие средства, чтобы добиться поставленных целей. Таким образом, практически все действия человека являются сознательно сделанным выбором.



Рис. 11. Виктор Врум

Если действия человека рациональны, значит он рассчитывает на то, что они сулят ему конкретные результаты. Однако это не означает гарантированного достижения цели или что человек учел все альтернативные варианты поведения и осведомлен о любых возможных последствиях. Того, что чело-

век понимает цель или суть требуемого результата, еще не достаточно для интерпретации его действий. Чтобы спрогнозировать поведение человека, необходимо быть в курсе не только его предпочтений и мотивов, но также знать и его убеждения, касающиеся приоритетного пути достижения требуемых результатов. Это является первой предпосылкой теории Врума.

Вторая же предпосылка говорит о том, что в каждый момент времени человек будет выбирать из некоторого количества результатов, к примеру X и Y, либо X, либо Y, или же ему будет без разницы, какого именно результата он добьется. И его выбор будет зависеть от того, насколько сильно его желание и насколько привлекательна для него цель.

Если X приоритетнее Y, то человеку будет выгоднее, например, выполнить X-объем работы, чтобы его заработная плата увеличилась до определенного показателя (при условии, что оплата труда — сдельная). В противоположной ситуации работать лучше и усерднее ему будет невыгодно, так как следствием максимальной производительности труда станет снижение уровня оплаты — его коллегам станет необходимо выполнять больший объем работы за ту же оплату, вследствие чего лучший работник может лишиться уважения коллег. Отсюда следует, что приоритетной целью для него станет не X, а Y.

ТЕОРИЯ ПОРТЕРА–ЛОУЛЕРА

Теория мотивации Портера–Лоулера впервые была представлена в 1968 г. двумя исследователями — Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером (рис. 12).



Рис. 12. Лайман Портер и Эдвард Лоулер

Эта теория является комплексной, т. е. включает в себя элементы двух других теорий — теории справедливости и теории ожиданий.

В модели теории мотивации Портера–Лоулера фигурируют пять основных переменных, к которым относятся затраченные человеком усилия, его восприятие, полученные им результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.

Степень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения, которое получит человек, и уровнем его уверенности в том, что качество и количество этих усилий действительно повлекут за собой ожидаемый определенный уровень вознаграждения. Таким образом, в модели прослеживается тесная взаимосвязь между результатами и вознаграждением. Человек может удовлетворить свои потребности через полученное им вознаграждение за те результаты, которых он достиг. Достижение необходимого уровня результативности может повлечь за собой как определенные внутренние вознаграждения, в качестве которых могут выступать уверенность в себе, своих силах и своей компетентности в конкретной области, самоуважение, чувство удовлетворенности от выполненных задач, так и внешние вознаграждения, такие как карьерный рост, прибавка к зарплате, премия или одобрение начальства.

Достижимые результаты, в свою очередь, находятся в зависимости от трех других переменных — затраченных человеком усилий, особенностей его личности и способностей, а также от осознания в трудовом процессе своей роли. Результативность конкретного человека может быть связана и с получаемым им вознаграждением. Ведь нередко вознаграждение представляет собой отражение тех возможностей, которые возлагаются на человека, к примеру, руководителем или вообще целой организацией.

Исходя из положений теории справедливости, можно проследить также и то, что любой человек может иметь и свою собственную оценку справедливости полученного им вознаграждения за достижение тех или иных результатов. Удовлетворение здесь является результатом внутренних и внешних вознаграждений, учитывая их справедливость, а также представляет собой показатель того, какой ценностью обладает полученное человеком вознаграждение для него самого. И именно эта оценка в будущем будет оказывать влияние на восприятие человеком определенных ситуаций (рис. 13).



Рис. 13. Теория Портера–Лоулера

Принципы эффективной системы мотивации

Как известно, правильно выстроенная система мотивации может существенным образом улучшить эффективность работы и финансово-экономическое состояние компании. Тем не менее, достаточно часто на практике не удается выстроить эффективную систему мотивации. Одна из причин заключается в том, что при разработке системы не учитываются базовые принципы. Следует отметить, что построение действительно эффективной системы мотивации персонала является достаточно сложной задачей.

При разработке этой системы в конкретной компании приходится учитывать различные нюансы, связанные с корпоративной культурой, с традициями, со стилем управления и т. д. Все же есть базовые принципы, которые в любом случае следует принимать во внимание при разработке системы мотивации персонала. При этом, конечно же, каждая компания может для себя расширить данный список.

Базовыми принципами эффективной системы мотивации являются следующие:

- 1) связь системы мотивации со стратегией компании;
- 2) сбалансированность системы мотивации;
- 3) зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции;
- 4) многоуровневость (иерархичность) системы мотивации;
- 5) соблюдение принципа единства полномочий и ответственности;
- 6) связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления);
- 7) использование данных управленческого, а не бухгалтерского учета;
- 8) сочетание материальной и нематериальной мотивации.

Одним из основных факторов, который должен учитываться при разработке системы мотивации должна быть *стратегия компании*. Именно по отношению к ней можно говорить о правильности или неправильности системы мотивации.

Если у компании есть четкий стратегический план, и она знает, куда и как ей нужно развиваться, то в таком случае система мотивации должна быть выстроена так, чтобы она всячески способствовала эффективной реализации разработанного стратегического плана.

Именно стратегические показатели должны использоваться для оценки эффективности работы всей компании. Сам перечень этих показателей должны определить владельцы компании. С их помощью они будут оценивать эффективность работы генерального директора и остальных топ-менеджеров компании.

Все остальные показатели, используемые в системе мотивации, должны вытекать из стратегических показателей компании.

Сбалансированность системы мотивации напрямую связана со связью системы мотивации со стратегией компании. Как уже было отмечено выше, при разработке набора показателей для каждого подразделения и сотрудника нужно исходить от стратегических показателей компании.

При этом система мотивации для каждого подразделения и сотрудника должна быть выстроена таким образом, чтобы они слаженно работали в направлении достижения стратегических целей компании.

А для этого система мотивации должна быть построена так, чтобы подразделениям и сотрудникам было выгодно работать, максимизируя/минимизируя (в зависимости от характера показателя) значения своих показателей эффективности.

При этом должно получаться так, что премии у подразделений и сотрудников должны быть тем выше, чем лучше значения стратегических показателей компании в целом. При этом не должно возникать таких ситуаций, когда одному подразделению выгодно сработать так, что в результате другое подразделение заработает меньше. Т. е. система мотивации должна быть сбалансированной.

В соответствии с принципом зависимости степени ответственности от статуса должностной позиции степень ответственности у должностной позиции должна быть тем выше, чем выше стоит эта должность в иерархии управления. Это значит, что у генерального директора компании должна быть самая высокая степень ответственности. Именно он должен отвечать перед собственниками за стратегические показатели компании.

На самом деле эта ответственность может быть распространена и на остальных топ-менеджеров компании. У них система мотивации может состоять из нескольких частей. Это все выглядит вполне логично, но тем не менее нередко в компаниях премия всех сотрудников зависит, например, от прибыли или от объемов (продаж или производства). Даже уборщица может получать премию, если компания выполнила план по прибыли или по объемам продаж/производства. И наоборот, если план не выполнили, то премию не получает никто.

Система мотивации может быть составной, а точнее говоря *многоуровневой*, т. е. *иерархической*.

У генерального директора компании система мотивации может привязываться к стратегическим показателям, а у всех остальных сотрудников и подразделений может быть несколько составляющих. Например, бонусы заместителей генерального директора могут зависеть и от выполнения стратегических показателей (корпоративная составляющая), и от выполнения показателей, на которые непосредственно влияют курируемые ими службы.

Фонды материального поощрения руководителей служб также могут частично зависеть от стратегических показателей компании (или от обще-

го фонда, формирующегося от результатов работы всех служб, курируемых соответствующим заместителем генерального директора) и показателей, на которые непосредственно влияют курируемые ими подразделения.

Премии начальников подразделений могут привязываться к результатам работы всей службы (в состав которой входит данное подразделение) и к результатам работы самого подразделения.

При таком подходе на каждом уровне иерархии у сотрудников компании будет заинтересованность в повышении эффективности и индивидуальной, и командной работы.

Понятно, что организационно-функциональная структура каждой компании содержит свое количество иерархических ступеней, но в любом случае при выстраивании системы мотивации нужно помнить о том, что она может состоять из нескольких частей.

Казалось бы очевидный *принцип единства полномочий и ответственности* достаточно часто нарушается. Т. е. с кого-то могут спрашивать за то, на что он не влияет, и наоборот, кто-то может не нести никакой ответственности за показатели, на которые он на самом деле оказывает непосредственное воздействие.

При использовании данного принципа нужно учитывать и то, что на некоторые показатели могут оказывать влияние разные подразделения. В таком случае ответственность должна быть у всех, кто влияет, но при этом данную ответственность нужно по возможности четко разделять.

Подобная ситуация возникает всегда, когда одно подразделение делает что-то для другого. При этом, естественно, появляются затраты и встает вопрос о том, кто же за них должен отвечать. Для того чтобы выстроить действительно справедливую и эффективную систему мотивации, в подобных случаях нужно использовать гибкое бюджетирование (о связи мотивации с бюджетированием речь пойдет ниже).

Применение данного инструмента позволит следовать рассматриваемому здесь принципу, т. е. привести в соответствие полномочия и ответственность.

Эффективная *система мотивации должна быть связана с системой бюджетирования* (бюджетного управления). Хотя на самом деле в компании может применяться более простая система материальной мотивации, когда бонусы подразделений и сотрудников формируются только в зависимости от фактических показателей.

Очевидно, что для целей мотивации нужно опираться на *данные управленческого учета*, а не бухгалтерского. Хотя все зависит от того, насколько управленческий учет отличается от бухгалтерского в каждой конкретной компании.

Если нет отличий по учетной политике, по степени детализации информации, по полноте и по срокам формирования отчетности, то в таком случае эти две системы могут отличаться только форматами отчетов. Но это уже не такая принципиальная разница, так как если вся необходимая информация есть в базе, то сформировать на ее основе нужную управленческую отчетность — это уже, как говорится, дело техники.

Не следует забывать о важности и *нематериальной составляющей* в системе мотивации. Но при этом важно помнить, что эффективность нематериальной мотивации будет гораздо выше, если материальная составляющая выстроена правильно.

Хотя есть люди, на которых нематериальная мотивация влияет даже в большей степени, чем материальная.

Мотивационные модели и принципы:

1. Принцип пропорциональности. Награда за достижение цели должна соответствовать усилиям, затраченным на ее достижение.

2. Принцип положительной мотивации — положительная мотивация к работе является более эффективным способом мотивировать трудовую инициативу персонала, чем разные варианты наказаний. Важно также, чтобы каждый сотрудник был уверен, что желаемое трудовое поведение и правильное отношение к своим служебным обязанностям, достижение запланированных целей будут обязательно вознаграждены.

3. Принцип дифференциации. Вознаграждения за усилия и результаты труда не должны быть стандартными для всех сотрудников. В тоже время должны существовать критерии, благодаря которым регулируются размер и форма вознаграждения как для отдельных людей, так и для групп и подразделений. Этот же принцип мотивации сотрудников применяется и при необходимости наказаний.

4. Принцип временной близости. Поощрение за хорошую работу, за получение запланированных результатов должно осуществляться в течение короткого времени после осуществления, чтобы это было связано с результатами деятельности работника, а не ассоциировалось им с другими причинами.

5. Принцип комплексной мотивации. Мотивация должна включать в себя удовлетворение максимально широкого диапазона потребностей работника.

6. Принцип понятности системы стимулирования. В основе этого принципа лежит известный постулат бихевиоризма «стимул – реакция». В данном случае каждый сотрудник должен четко знать о том, какие награды и наказания он может получить за свои действия.

7. Принцип принятия основных целей организации. Персонал должен знать, что хорошо для компании и почему. В этом случае цели и задачи компании сотрудники могут частично начать принимать как свои собственные.

Значит, они понимают связь между своими эффективными действиями и результатами деятельности компании.

8. Принцип уважения достоинства сотрудников. Уважение работника как личности со стороны управляющих работников может его мотивировать больше, чем деньги или возможность получения других материальных ценностей.

9. Принцип соблюдения законодательства. Все разработанные правила и механизмы вознаграждения и наказания персонала должны быть основаны на действующем законодательстве.

10. Принцип системности в мотивации персонала. Мотивация сотрудников становится лишь тогда максимально эффективной, если она осуществляется не от случая к случаю, а постоянно.

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Прежде чем перейти к непосредственному построению системы мотивации, необходимо определить, к чему нельзя мотивировать сотрудников, а к чему необходимо.

Персонал нельзя мотивировать:

- к выполнению обязательных действий, прописанных в должностных инструкциях и регламентах. Для этого существует система управления, которая и обеспечивает их выполнение;

- достижению положительных результатов неправильными способами. Аптеке не все равно, как она зарабатывает деньги. Иначе существует высокая вероятность достижения мелких тактических успехов в ущерб стратегическим целям;

- старанию. Важен только результат, а не потраченные на него усилия.

Областью мотивации должно быть только то, на что сотрудник может влиять. Цель руководителя — определить эту сферу и разработать мотивационную схему согласно целям компании.

Перед рецептаром и заведующим аптекой стоят разные цели, следовательно, будут различаться и мотивационные схемы. Схема мотивации рецептаров состоит из четырех взаимосвязанных элементов:

- побуждения к достижению определенных финансовых показателей;
- побуждения к эффективной работе с клиентами аптеки;
- побуждения к выполнению дополнительных обязанностей;
- дополнительных мотивационных премий.

Достижение фармспециалистами финансовых показателей:

1. Продажа товаров из ядра ассортимента аптеки. Бессмысленно ориентировать фармспециалистов только на общую выручку, потому что при

правильном функционировании такого метода рецептары будут стремиться продавать более дорогие позиции, что далеко не всегда выгодно самой аптеке. Фармспециалистов следует мотивировать к продаже товаров, обеспечивающих аптеке наибольший доход, т. е. на продажу позиций, которые имеют наибольшую наценку. Задача заведующего аптекой — донести до специалистов информацию о ядре ассортимента и определить общий план продаж из данного списка.

2. Выполнение плана продаж по «связанным» позициям. Руководству аптеки (или аптечной сети) необходимо разработать схемы продаж по «связанным» позициям. Имеются в виду лекарственные средства, которые используются в комплексной терапии и, соответственно, могут быть проданы вместе, например: антибиотик + витамины + пробиотик или противогрибковое средство + витамины + иммуномодулятор и т. д. Разработав такие схемы (и включив в них средства из ядра ассортимента), необходимо выставлять план продаж по «связанным» позициям для каждого рецептара.

3. Выполнение плана по бонусным акциям. Нередко производители предлагают аптекам промоакции по продаже собственных товаров. Если эти товары входят в ядро ассортимента, то имеет смысл в таких акциях участвовать и мотивировать рецептаров к их выполнению.

4. Повышение размера среднего чека. Все финансовые показатели необходимо планировать ежемесячно на аптеку и на каждого сотрудника. Ход выполнения плана необходимо отслеживать еженедельно на собраниях, ленточках, а в случае необходимости — индивидуально с сотрудником.

5. Дополнительные мотивационные премии. В данный раздел включены дополнительные выплаты, направленные на удержание сотрудников, а именно за стаж работы в компании; социальные выплаты. Такие выплаты не обязательно должны быть большими, но само их наличие демонстрирует сотруднику внимание к нему.

Мотивационная схема для заведующих аптеками состоит из следующих взаимосвязанных элементов:

1) выполнение сотрудниками аптеки основных плановых финансовых показателей;

2) эффективная работа с аптечным ассортиментом, которая характеризуется:

- отсутствием затоваривания нерентабельным ассортиментом;
- отсутствием товара с истекающим сроком годности и товаров, не продающихся более 3 месяцев;

3) эффективное управление персоналом. Подтверждением этой эффективности служат:

- высокие показатели регулярных оценок персонала;

- выполнение сотрудниками стандартов компании;
- отсутствие текучки кадров;
- переход аптеки в новую категорию в рамках аптечной сети;
- увеличение количества постоянных клиентов.

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений.

Материальное стимулирование отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, т. е. увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение *улучшения рабочей силы* целесообразно в случае незагруженности работников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников. Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции.

Следующее направление улучшения мотивации — *совершенствование организации труда* — содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Считается, что по своей природе материальные и нематериальные формы стимулирования равноценны. Степень их воздействия будет зависеть от уровня развития экономики, традиций общественного строя, а также материального положения, пола и возраста каждого конкретного человека. Одни стремятся получать за свой труд вознаграждение только в денежном эквиваленте, для других важны иные виды компенсации: предоставление льгот в оплате съемной квартиры, платы за детский сад и др. В целом, современный работодатель рассчитывается с работником за труд, выплачивая ему заработную плату и предоставляя нематериальный компенсационный пакет, именуемый социальным пакетом. Этим набором «услуг для сотрудников» факти-

чески работодатель покрывает некоторые необходимые затраты работника. В зависимости от финансовых возможностей компании, в социальный пакет могут входить:

- 1) медицинская страховка для работника и скидки для членов его семьи;
- 2) возможность обучения и профессионального развития за счет компании;
- 3) компенсации за обеды, предоставление служебного автомобиля, безлимитной мобильной связи;
- 4) негосударственное пенсионное обеспечение, разовая материальная помощь;
- 5) частично оплаченные путевки в санатории и дома отдыха;
- 6) оплата фитнес-клуба или спортивного зала, бассейна.

Закономерности карьерного продвижения. Управление карьерой фармацевтических работников

Карьерный рост всегда зависит от ряда факторов. Существует 8 факторов карьерного продвижения:

1. **Время.** Определяющие качества претендента на руководящую позицию — опыт и профессионализм. И то и другое приходит вместе со временем, поэтому именно оно часто становится главным фактором роста.

2. **Шаблон.** Довольно многие сложноструктурированные компании придерживаются политики последовательных запланированных продвижений своих сотрудников. Шаблон прост — через равные промежутки времени работники проходят профессиональное тестирование и в зависимости от его итогов продвигаются на один-два шажка вперед. В шаблонной карьере есть и плюсы, и минусы. С одной стороны, гарантия постепенно выйти в люди, а не засидеться на мелкой должности — мощный стимул к качеству работы. С другой стороны, слово «постепенно» играет главную роль. Шаблон — это рамки: мало шансов быстро перепрыгнуть через позицию или несколько позиций, развитие каждого сотрудника ограничено и почти не оставляет простора для самовыражения.

3. **Прорыв.** Несмотря на традиции или установленную в компании закономерность продвижения сотрудников вверх, у каждого всегда есть в запасе возможность свой взлет в буквальном смысле заработать. Как это сделать быстро? Проявить себя на профессиональном поприще с самой лучшей и притом неожиданной стороны. Здесь потребуются инициатива. Важные проекты мелким сошкам поручать не принято, но если выступить с обоснованным предложением, то иному руководителю придет мысль — а почему бы и нет? Свежая кровь оздоравливает рабочий процесс!

4. Счастливым случаем. Иногда прорыв происходит не запланировано, а благодаря удачному стечению обстоятельств. Для того чтобы сработал подобный счастливый случай, мало оказаться в нужное время в нужном месте — надо проявить себя.

5. Конкурс. Компания может давать дополнительный шанс наиболее удачливым, нахальным, творческим и просто лучшим своим работникам, организуя время от времени внутрикорпоративные конкурсы на замещение какой-либо позиции. Если кому не сидится на месте и не терпится подняться на ступеньку выше, самое время брать быка за рога. Правда, чаще всего такие мероприятия касаются не любой высокой вакансии и традиционно ограничены позициями начальников отделов, подразделений и временных проектов. Но это отличный мостик для перехода к топ-структурам.

6. Реорганизация. Перемены в самой структуре компании — расширение производства и рынков, выделение «дочек» и представительств — обязательно влекут за собой перестановки и образование новых выгодных мест. И тут все зависит от политики компании: брать ли людей с улицы или осваивать собственные кадровые резервы. Если в приоритетах второе, для линейного персонала открывается поле великолепных возможностей найти себя.

7. Личный подход. Индивидуальная карьера, замешанная на личной мотивации вышестоящего лица по отношению к нижестоящему, возможна не только как чудесное следствие родственных отношений, но и на пустом месте. Изначально все молодые мелкие сошки равны и как будто на одно лицо. А потом из каждого формируется работник, в той или иной мере ценный для компании.

8. Подстава. Тянуть на себя одеяло, рисуя свой выгодный портрет за счет промахов ближнего. Это классический прием. В лучшем случае промахи соседа по цеху используются как выгодный фон для демонстрации собственной значимости. В худшем — ближнего откровенно подставляют. Карьеры на этом делаются громкие, быстрые, но вряд ли счастливые.

МЕРЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТАХ АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

Нормативные правовые акты, ограничивающие меры стимулирования труда в аптечных и фармацевтических организациях:

1. Трудовой Кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-З (с изменениями и дополнениями).

2. Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-З «О бухгалтерском учете и отчетности» (с изменениями и дополнениями).

3. Декрет Президента Республики Беларусь от 18 июля 2002 г. № 17 «О некоторых вопросах регулирования оплаты труда работников» (с изменениями и дополнениями).

4. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 17 апреля 2002 г. № 62 «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации»» (с изменениями и дополнениями).

5. Декрет Президента Республики Беларусь от 23 января 2009 г. № 2 «О стимулировании работников организаций отраслей экономики».

6. Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 21 января 2000 № 6 «О мерах по совершенствованию условий оплаты труда работников бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций».

7. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 декабря 2004 № 1651 «О некоторых вопросах регулирования оплаты труда работников коммерческих организаций» (с изменениями и дополнениями).

8. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 3 апреля 2019 г. № 13 «Об оплате труда работников бюджетных организаций».

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Причины дефицита времени

Тайм-менеджмент — совокупность методик, ориентированных на решение проблем, связанных с вопросом рационального использования рабочего времени. Это совокупность общих методов и рекомендаций, которые следует применять в индивидуальном порядке к конкретному человеку и к конкретной организации.

Основатель школы научного управления Фредерик Тейлор является одним из родоначальников философии тайм-менеджмента, он установил хронометраж трудовой деятельности. Также к основателям можно отнести Генри Форда, который, благодаря введению на производстве конвейера, смог сократить время сборки автомобилей, уменьшил расход времени рабочих, тем самым сделав их деятельность более специализированной.

К колоссальным потерям времени могут привести различные факторы. Многие из них являются последствием действий некомпетентного руководителя, первая часть происходит независимо от него, однако другая часть неразрывно связана с самим руководителем. На многие факторы руководитель в силах повлиять или помочь снизить потери времени, которые могут

произойти из-за воздействия этих самых факторов. Причины, являющиеся следствием **неграмотных действий руководителя** (первая группа):

1. Бесплатность рабочего процесса. Данный фактор — следствие не только образа жизни самого руководителя, но и общего образа жизни всей организации. Бесплатность работы отражается в постоянных уточнениях, разъяснениях, необходимых для продолжения работы в различных отделах, подразделениях и отдельных работников организации. Как следствие — отвлечение от рабочего процесса и начальников, и подчиненных.

2. Неотработанный процесс обмена информацией в организации. В процессе коммуникации человек полностью уверен, что получатель информации отчетливо понимает и осознает смысл услышанных фраз, но, к сожалению, это не всегда так. У каждого человека в индивидуальном порядке развиты свои рамки восприятия, которые могут исказить смысл полученной информации. Немногие современные руководители решили эту задачу для себя и своих подчиненных и ввели в организациях унифицированную систему приема и передачи информации. Пример неправильной коммуникации между отделами: обмен информацией происходит в виде испорченного телефона, часто в процессе неформального общения. Еще одним примером отсутствия стандартов передачи информации служит отсутствие единого стандарта объяснения клиенту по телефону местоположения организации — «каждый объясняет, как может».

3. Отсутствие распределения работ по степени их важности. Данный фактор приводит к тому, что руководитель организации в первую очередь делает дела, которые в своей сути имеют небольшое значение для компании. При этом на эту работу тратится большое количество рабочего времени, которое можно было бы потратить на решение по-настоящему важных задач.

4. Выполнение руководителем задач, с которыми могут справиться подчиненные. В большинстве случаев такое происходит, если руководитель не в полной мере доверяет своим подчиненным, думая, что они не в состоянии решить данную задачу так же хорошо, как и он сам. То есть начальник не уверен в высокой квалификации сотрудников организации. Как пример можно привести работу с клиентами главным менеджером, а не наделение такими полномочиями своего сотрудника.

5. Низкая степень мотивации труда. Суть мотивации труда состоит в стремлении работника к удовлетворению собственных потребностей (получение различных благ) при помощи труда. Мотив включает в себя, во-первых, потребность, которую желает удовлетворить работник, во-вторых, некое благо, которое способно дать удовлетворение потребности, в-третьих, действие, направленное на получение этого блага, и, в-четвертых, материальные и моральные издержки как следствие осуществления трудовой деятельности

(цена). Таким образом, низкая мотивация труда может привести к падению производства.

Грамотный руководитель должен выявить эти факторы и сделать все возможное, чтобы устранить их каким-либо образом.

Ко второй группе относятся те факторы, которые **не зависят от поведения руководителя**:

1. Работа с корреспонденцией. Статистика показывает, что примерно четверть рабочего времени руководитель тратит на работу с письмами, просматривая в день около ста пакетов с документами, из которых лишь треть по-настоящему важны. Факт, что в деловой переписке объем бесполезной информации доходит до 20 % .

2. Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить решение таких задач, как оформление помещений, в которых проводится ремонт, выбор мебели, необходимость в личном контроле различных параметров деятельности организации, часто это связано с непрофессионализмом сотрудников или отсутствием желания подчиненных брать на себя ответственность.

3. Срочные неожиданные дела, многие из которых нуждаются в немедленном решении и не могут быть поручены подчиненным. Все эти мелкие дела отвлекают от по-настоящему важных задач и задействуют много рабочего времени. К *причинам потери времени* можно отнести:

- телефонные звонки;
- проходящих в кабинет людей;
- технические проблемы с компьютерами;
- изменение очередности работ, навязываемое коллегами;
- неправильное организационное планирование;
- неумение и нежелание слушать других людей;
- плохую организационную структуру;
- исправление ошибок в некачественно выполненной работе;
- неуверенность в себе как в специалисте;
- неорганизованные планерки и деловые собрания;
- отвлекающие факторы на рабочем месте;
- бесполезные споры по рабочим вопросам.

К третьей группе относятся факторы, **зависящие от личности руководителя**. К ним можно отнести постоянную спешку, доработку дома, суетливость. Чтобы уменьшить влияние таких факторов на рабочий процесс, руководитель должен изменить свое поведение, в противном случае эти факторы не дадут руководителю возможности рационально использовать свое рабочее время. Таким образом, эту группу факторов можно считать самой серьезной, так как она требует качественного изменения поведения самого руководителя. Ему необходимо научиться эффективно управлять своим временем, а для

этого нужно в первую очередь изменить себя — это очень тяжело, особенно для человека, который уже видит себя независимым, грамотным и зрелым во всех отношениях.

Рассмотрим эти факторы подробнее:

1. *Постоянная спешка.* Все время торопясь, руководитель не способен сосредоточиться на одной конкретной задаче. Он идет по тому пути, который первым пришел на ум, вместо того чтобы подумать о других, возможно, более рациональных способах решения данной задачи.

2. *Привычка брать работу на дом.* Такая привычка образует замкнутый круг: по причине высокой загруженности человек не выполняет всю назначенную на день работу, берет оставшийся объем дел на дом, в ущерб своему отдыху и личной жизни. Таким образом, человек упускает возможность нормально жить и отдыхать, что приводит к понижению работоспособности, а это ведет к очередным недоработкам и к новому объему домашней работы. Этот замкнутый круг является следствием неправильно организованного рабочего времени, и разрушить его бывает очень даже тяжело.

3. *Суебливость.* Это следствие плохой организации рабочего распорядка и зависит от импульсивности и индивидуальных особенностей человека. Такому человеку сложно сделать выбор, за какое дело взяться в первую очередь, он «мечется» между делами, такими одинаковыми и срочными в решении. В связи с такими «метаниями» происходит трата рабочего времени.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ: ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ, ПЛАНИРОВАНИЕ И РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Тайм-менеджмент — это учет, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени.

Тайм-менеджмент предполагает научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

Девиз профессионального тайм-менеджера: *работай меньше, успевай больше!*

Люди, которые умеют продуктивно распоряжаться собственными запасами времени, живут более насыщенной и полной жизнью, делают свою работу с минимальными временными затратами.

Управляя своим временем, мы имеем больше жизненного пространства: становится более реальной возможность заниматься тем, что нам действительно нравится.

Учитывая, в каком аврале живет современный человек, вопрос управления ресурсами времени становится все более актуальным, если не сказать — жизненно важным. Развитый навык управления временем в разы повышает личную эффективность. Тайм-менеджмент позволяет упорядочить рабочее

и личное время в течение дня (недели, месяца), чтобы успевать делать все важные и нужные дела, не отвлекаясь на второстепенные или посторонние вопросы и проблемы.

Эффективное планирование позволяет высвободить для насыщенной и полноценной жизни колоссальные ресурсы времени. По мнению профессионалов, размеры таких ресурсов исчисляются годами и десятилетиями.

Научный подход к организации времени — проблема не новая. *История тайм-менеджмента* уходит корнями в далекое прошлое.

Еще 2000 лет назад в Древнем Риме известный мыслитель Сенека предложил разделять все время на потраченное с пользой, то есть хорошее, и на плохое и бесполезное. Сенека также стал вести постоянный учет времени в письменном виде. Мыслитель говорил, что, проживая определенный период времени, необходимо оценивать его с точки зрения заполненности.

В дальнейшей истории управления временем эти идеи легли в основу такого понятия, как личная эффективность.

Альберти, писатель и итальянский ученый, живший в XV в., говорил, что те, кто умеет управлять временем с пользой, будут всегда успешны. Для этого он предложил использовать два правила:

1. Каждый день с утра составлять список дел.
2. Расставлять дела в порядке уменьшения важности.

На протяжении многих веков все эти принципы существовали лишь в теоретическом виде и только с 80-х гг. прошлого века данная тема стала переходить от теории к практике. Управление временем необходимо не только руководящим работникам и владельцам собственного бизнеса: каждый из нас должен уметь распоряжаться собственными активами, чтобы наслаждаться процессом жизни во всей полноте.

Безусловно, тайм-менеджмент нужен далеко не всем. Если человеку в своей жизни нечем заняться, и его главная задача — «убить время», то управление временем для такого человека — неактуальная и ненужная дисциплина.

Другими словами, сначала следует определиться, действительно ли вам не хватает времени и куда вы хотели бы деть свободные минуты, часы и дни, когда они появятся.

Тайм-менеджмент состоит из нескольких составных частей:

- строгий учет времени;
- оптимизация временных ресурсов;
- планирование дня (недели, месяца или другого отрезка времени);
- организация мотивации.

Управление временем важно не только для работы: люди, постигшие искусство тайм-менеджмента, более жизнерадостны, здоровы и успешны в профессиональной и личной жизни.

Эффективный тайм-менеджмент позволяет осмысливать все свои поступки и решения с точки зрения их целесообразности для собственного развития и совершенствования.

СЕМЬ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Принцип 1. Необходимо планировать свои действия:

1. Фиксируйте цели письменно. Если на бумаге (или в электронном ежедневнике) не обозначена ваша цель, значит, ее не существует.

2. Планируйте свой день. Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности на 25 % .

3. Дробите большие задачи. Объемные по времени выполнения дела нужно всегда разделять на несколько мелких подзадач — не хватайтесь за масштабный проект, не продумав заранее последовательность действий. Необходимо, чтобы планирование стало вашей второй натурой: возьмите за правило составлять план действий на завтрашний день перед сном. Утром на работе вы уже будете точно знать, с чего начинать, чем продолжить и как закончить.

4. Всегда оставляйте определенный резерв времени на «форс-мажор» — непредвиденные обстоятельства.

Помните, что те несколько минут, что вы затратите на составление плана, с лихвой окупятся в будущем: результаты грамотного планирования вы оцените уже на первой неделе внедрения в жизнь.

Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи. Стратегическое и эффективное планирование невозможно без грамотного целеполагания. Если говорить более простым языком, вы должны уметь четко формулировать основную цель и уметь разбивать ее на более конкретные и локальные задачи.

В теории менеджмента этот навык именуется «декомпозиция целей». Основной способ воплотить данное понятие на практике — это переход от общего к частному.

Существует профессиональный инструмент (или принцип) для формулировки и постановки локальных задач в тайм-менеджменте и целеполагании. Он называется принцип *SMART*.

Согласно данному принципу цель должна быть:

- конкретной (specific);
- измеримой (measurable);
- достижимой за определенный период (attainable);
- актуальной или истинной — необходимо заранее понять, действительно ли данная задача поможет в достижении цели (relevant);
- ограниченной во времени (time-bound).

Основной критерий полезности и эффективности локальной задачи — ее конкретность. Начиная движение к крупной цели с выполнения последовательных задач, вы значительно сокращаете время выполнения работы.

Последовательность и сосредоточенность на конкретных пунктах — залог будущего успеха.

Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий. Существует несколько рабочих и действенных инструментов, позволяющих сделать свои планы и задачи более наглядными и конкретными.

Один из таких методов называется «*диаграмма Ганта*» (*график Ганта*) — это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач, который представляет собой диаграмму интервалов на шкале времени. Как средство планирования используется в личном и корпоративном тайм-менеджменте, управлении проектами. Несмотря на то, что при большом количестве задач диаграмма становится перегруженной, этот метод легок и доступен каждому и считается одним из стандартов де-факто (рис. 14).

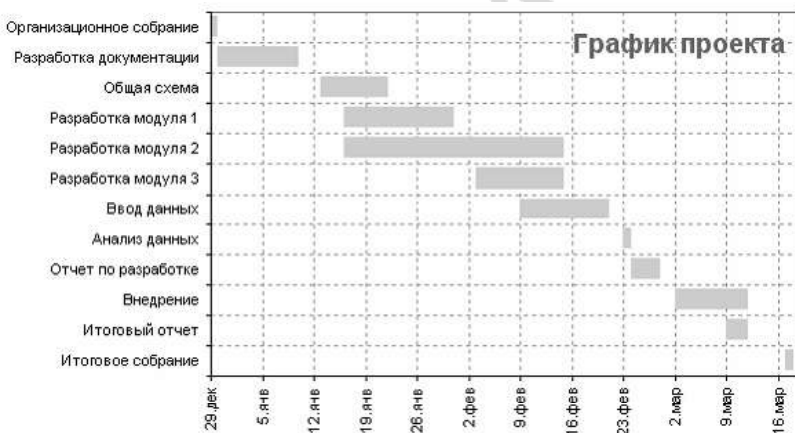


Рис. 14. Диаграмма Ганта

Этот вид диаграммы широко используется для визуализации хода выполнения задач, планирования ресурсов, графика рабочего времени и других данных, которые представляются не конкретными числовыми значениями, а набором временных интервалов. Один из важнейших ресурсов для руководителя проектов — это временной ресурс. Если руководитель проекта хочет четко отслеживать ход выполнения работ, укладываться в поставленные сроки, ему просто необходима увязка всех задач по проекту со временем. А поскольку большая часть информации усваивается человеком через зр-

ние, руководителю очень удобно иметь под рукой инструмент, делающий это наглядным.

Диаграмма Ганта — это ленточная диаграмма, представляющая собой две шкалы: шкала выполняемых задач и временная шкала. В соответствии со сроком, отведенным по проекту каждой задаче, он откладывается на временной шкале. Дата на сегодня является как бы границей, по левую часть от которой подразумевается, что уже выполнено, по правую — что еще предстоит сделать.

Также на диаграмме с помощью стрелок можно отображать взаимосвязи задач друг с другом. Диаграмма предоставляет возможность наглядно представлять как последовательные шаги выполнения проекта, так и задачи, требующие одновременного выполнения.

Принцип 4. Расставляйте приоритеты. Своевременно и четко определить главную цель — это необходимо и правильно. Но главная задача — это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности.

Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «способ АБВГД».

Способ АБВГД (ABCD): «А» — это самое важное дело текущего дня, «Б» — менее важное, «В» — задача средней значимости и т. д. Первое в списке дело следует выполнять первым. Обычно эта задача самая трудоемкая и сложная. Иногда человек испытывает страх или ленится начинать день с главной задачи, но секрет в том, что именно от ее выполнения зависит эффективность вашей текущей деятельности.

Закон Парето (принцип Парето), или правило 80/20, — один из наиболее распространенных способов оценки эффективности какой-либо деятельности. Его суть заключается в том, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий реализуют лишь 20 %. Таким образом, можно понять, что, выбрав те оптимальные ресурсы, которые дают наибольший эффект, можно достичь высоких результатов малыми издержками. В то же время последующие усилия будут ненужными и неэффективными. Принцип Парето оказал весомое влияние на формирование многих успешных людей: бизнесменов, изобретателей, интернет-инвесторов и прочих. В большинстве случаев именно благодаря осознанию этой простой истины этим людям удалось преобразовать наш мир в то, что он представляет сейчас (рис. 15).

Традиционное мировоззрение ошибочно полагает, что все факторы в нашей жизни оказывают приблизительно одинаковое влияние на изменение общего положения. Люди, для которых правило Парето не является приоритетом в принятии решений, считают, что все клиенты приносят приблизительно одинаковую прибыль, что все нанятые работники исполняют свои обязанности с одинаковой эффективностью. Они думают, что все друзья и

знакомые важны в равной степени, а все дни недели приносят равные плоды. Выбирая университет, такие люди полагают, что приобретаемые знания и навыки в каждом из них одинаковы.



Рис. 15. Графическое отображение принципа Парето

На самом деле закон Парето 80/20 говорит о том, что при детальном анализе причинно-следственных связей различных событий можно прийти к выводу, что меньшая часть действий оказывала наибольшее влияние на конечный результат, а остальные активности были практически бесполезными.

Процентное соотношение 80/20 было открыто в конце 19 в. экономистом *Вильфредо Парето* во время исследования закономерностей распределения богатства между разными слоями населения в Англии того времени. Ученый пришел к ошеломляющему открытию, когда обнаружил следующий дисбаланс: 20 % населения Англии принадлежало 80 % всего богатства страны. И факт того, что меньшинство владеет большей частью ресурсов, подтверждался в более глубоком анализе. Как оказалось, 10 % населения принадлежит 65 % богатств, 5 % — 50 % материальных ресурсов. Что самое интересное, полученные цифры не были случайностью. Исследуя распределение богатства между населением Англии и других стран в разные исторические периоды, Парето пришел к аналогичным результатам. Так был заложен закон 80/20, который, к сожалению, сам ученый не смог корректно объяснить. Из-за этого он был оставлен без внимания до 1949 г., когда профессор из Гарвардского университета Джордж К. Зипф обратил внимание на следующую закономерность. Он пришел к тому, что около 20–30 % усилий дают результативность в 70–80 % от максимума, который можно от них получить. Таким образом, Зипф заново открыл принцип Парето, показав основы самоорганизации всех ресурсов.

Известный IT-гигант компания IBM первая активно применила закон Парето в маркетинге. В 1963 г. специалисты из IBM заметили, что около 80 %

времени их компьютеры тратят на совершение 20 % операций. Сразу же было принято решение найти 20 % задач, которые используются больше всего, и сделать их максимально удобными и функциональными для пользователя. В результате проведенных изменений специалистам удалось создать машины, которые были быстрее аналогичных аппаратов конкурентов.

Принцип Парето в торговле подразумевает, что невероятно огромные ресурсы бизнеса тратятся на поддержание малоэффективных с точки зрения прибыли товаров и оплату труда ненужных сотрудников. Слишком много внимания уделяется покупателям, которые приносят лишь небольшой процент дохода. Таким образом, возникает логичное заключение, что, если сконцентрироваться на наиболее эффективных сферах, то можно увеличить прибыль компании в разы. Для того, чтобы оптимизировать свой бизнес, достаточно переделать его под эффективную работу наиболее продуктивных сотрудников, которые будут заниматься продажей самых ходовых товаров или услуг. Если говорить о клиентах, то терять не хочется ни одного. Правило Парето гласит, что лишь 20 % покупателей дают вам 80 % прибыли, остальные же зачастую тратят время вашего персонала, при этом не принося особых доходов. Для того чтобы все сделать правильно, необходимо направить максимум усилий на работу с высокопотенциальными клиентами, а контакты с остальными 80 % унифицировать, сократить во времени и сделать не особо затратными для компании. Так вы сможете оптимизировать работу вашего бизнеса. В этом и заключается роль руководителя в управлении компанией.

Вначале все может показаться довольно сложным. Многим менеджерам и владельцам крупных производственных мощностей сложно отказаться от 80 % деятельности в один день. Тем не менее, радикальные изменения привлекут за собой невероятный рост прибыли и эффективности производства.

Еще один инструмент для эффективной расстановки приоритетов называется «*матрица Эйзенхауэра*». Политический и военный деятель, президент США Дуайт Эйзенхауэр был человеком практичным и весьма успешным. Он придумал разделять все текущие дела на 4 категории:

- срочные и важные;
- важные, но не срочные;
- срочные, но не очень важные;
- неважные и несрочные.

Первое, чему нужно научиться в работе с матрицей Эйзенхауэра, — грамотно расставлять приоритеты в делах, уметь отличать важное от срочного, не очень срочное от неважного.

Матрица времени делится на 4 квадранта, в которых имеются 2 оси важности и столько же осей срочности. В каждый из них вписываются дела и задачи, что помогает наглядно увидеть приоритетность каждого составляющего: что делать в первую очередь, что во вторую и т. д.

Рассмотрим каждый квадрант подробнее (рис. 16):

1. *Важно и срочно («А»)*. Идеальный тайм-менеджмент подразумевает, что этот квадрант будет пустовать. Это обусловлено тем, что при грамотной расстановке приоритетов и своевременном выполнении дел завала просто не будет. Это может быть нормально лишь время от времени, но постоянный хаос в делах — признак неорганизованности. Чтобы избегать проблем с квадрантом «А», нужно организовать грамотное планирование в других областях и выполнять в точности все пункты. Однако если необходимость его заполнения все же возникает, то сюда вписываются:

- дела, невыполнение которых ставит под угрозу срыва достижение цели;
- задачи, невыполнение которых способствует появлению жизненных трудностей и затруднений;
- задачи, которые напрямую связаны со здоровьем.

Не забывайте о делегировании обязанностей. Часто бывает так, что дела из квадранта «А» можно поручить другому человеку. Если такое возможно — воспользуйтесь этим правом.

2. *Важно, но не срочно («В»)*. Самые приоритетные дела и задачи располагаются здесь, поэтому этому квадранту нужно уделять максимум внимания. Это повседневные занятия, срочность которых не так высока, но они все же важны. Специалистами было замечено, что люди, которые работают именно с квадрантом «В», достигают в жизни большего успеха и добиваются намеченных целей. Они зарабатывают больше денег и занимаются любимым делом, от чего и счастливы. Так как срочность в делах отсутствует — нет паники, что делает подход к их выполнению взвешенным и разумным. Это в свою очередь способствует высокой эффективности и продуктивности. Однако не стоит забывать, что несвоевременное исполнение дел из квадранта «В» перемещает их в квадрант «А». Итак, в эту зону вписываются все текущие занятия, которые связаны с ежедневными делами: основная деятельность, спортивные занятия, планы на день и т. п.

3. *Срочно, но не важно («С»)*. Занятия, которые «лежат» в основе этого квадранта, как правило, являются отвлекающим фактором. Их выполнение не несет в себе никакой полезности в плане достижения целей и не приводит ни к каким результатам. Зачастую они только мешают сосредотачиваться на по-настоящему важных делах и снижают общую эффективность. При

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	А	В
НЕ ВАЖНО	С	D

Рис. 16. Матрица Эйзенхауэра

работе с матрицей главное — не спутать дела из квадрантов «А» и «С», в противном случае создастся неразбериха в приоритетности дел. В область «С» можно относить дела, связанные с переговорами и встречами, которые навязаны кем-то, с празднованием дней рождения людей не очень близкого круга, домашние хлопоты, которые возникают внезапно. Так как дела из этого квадранта только тормозят и «крадут» время, то им нужно уделять минимум времени.

4. *Не срочно и не важно («D»)*. От дел, которые помещаются в этот квадрант, нет абсолютно никакой пользы. Ими нужно заниматься в самую последнюю очередь. Даже если вы не будете ими заниматься вовсе, то от этого будет только лучше. Однако учитывать такие дела необходимо, как говорится, врага надо знать в лицо. Это самые что ни на есть «пожиратели» полезного времени, от которых стоит избавляться. Но самое интересное, что дела именно из этого квадранта очень привлекают людей. Здесь самое приятное и простое, над чем не нужно трудиться. Они расслабляют и приносят удовольствие. Приятное времяпрепровождение делает проблематичным отказ от них. Сюда вписываются разговоры по телефону с друзьями и родственниками, просиживание в социальных сетях, интернет-серфинг, компьютерные игры, просмотр телепередач, тусовки в клубах. Конечно, отдых для продуктивной работы важен, как и кислород для человека, но он тоже должен быть полезным. Вместо просиживания целыми выходными на диване устраивайте выходы и выезды на природу, разработайте план активного отдыха, это, кстати, поможет укрепить здоровье. Прочтите познавательную или просто интересную книгу, на которую раньше не было времени, это подстегнет ум. Контролируя свою жизнь, помните, что отдых тоже должен быть запланирован. Недопустимо, чтобы он был спонтанным. Но и не пренебрегайте им. Это чревато затяжным бездельем, так как переутомление еще никому на пользу не шло. Здесь уместно правило: «Делу время — потехе час».

Принцип 5. Фокусируйтесь на главном. Умение фокусироваться на главном, не отвлекаясь на постороннее, — важнейший практический навык, овладев которым вы решите самые приоритетные задачи продуктивного тайм-менеджмента.

Мы не способны продлить сутки до 25 часов, но можем освободить собственное пространство для тех занятий, которые нам действительно важны.

Чтобы второстепенные дела не сказывались на вашей личной результативности, необходимо овладеть конкретными техниками управления временем.

Одна из самых действенных техник высвобождения времени — делегирование. Точнее будет сказать, делегирование — это составляющая классического менеджмента.

Делегирование — это способ поручить часть наших дел другим людям. Любые задачи, которые целесообразнее (с точки зрения финансов и затрат

времени) предоставить другим, нужно предоставлять другим. Чем выше стоимость вашего личного времени, тем больше второстепенных и не слишком важных задач можно делегировать.

Менее важные дела можно выполнять в «не-ресурсное время». Речь идет о той части дня, когда вы находитесь уже не на пике своих умственных и физических сил, например, в конце дня, когда есть усталость.

Также, к примеру, находясь в транспорте или в очереди, можно совмещать ожидание с обучением — прослушивать аудиокнижки по профессиональному мастерству или развитию одного из навыков личной эффективности.

Еще один важный навык для реальной экономии времени: умение говорить «нет». Не подумайте, что отказывать нужно всем без разбора. Умение сказать «нет» относится в первую очередь к тем людям и делам, которые лишают вас ваших энергетических и временных ресурсов, не давая ничего взамен. Говорите «нет» болтливой соседке или сотруднице, чтению бульварной прессы, интернет-серфингу по соцсетям и развлекательным ресурсам, просмотру телевидения.

Помните, что даже небольшой незапланированный перерыв, когда кто-то или что-то вас отвлекло от дела, может стать причиной срыва планов.

Принцип 6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента. Периодически стоит оглядываться назад и делать прагматичные выводы из своего опыта управления временем. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению.

Обязательно анализируйте ситуации, в которых вы особенно интенсивно теряли личные ресурсы.

Всегда следует оставаться осознанными и со стороны смотреть, что именно происходит с вашей жизнью — в каком направлении и с какой скоростью она движется.

Если вы почувствовали, что утратили контроль и слишком углубились в решение задачи, не думая о затратах времени, самое время остановиться, сделать перерыв и попытаться оптимизировать собственные действия.

В конце концов, создавайте свои правила по управлению временем, свои фишки. Вся ваша жизнь, ваша деятельность — уникальна.

Принцип 7. Планируйте отдых. В погоне за успехом и личной результативностью никогда не пренебрегайте отдыхом. Для управления временем полноценный отдых — важнейший элемент успеха.

Оставаться на пике своих психофизиологических возможностей можно только с помощью регулярного восстановления сил.

Нельзя экономить на сне, собственных выходных и общении с близкими — это такие же важные факторы эффективного тайм-менеджмента, как планирование и постановка целей.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Одним из важнейших элементов организации труда на предприятии (организации) является совершенствование планирования, организации и обслуживания рабочих мест с целью создания на каждом из них необходимых условий для высокопроизводительного и высококачественного труда при возможно меньших физических усилиях и минимальном нервном напряжении. Рабочее место — это первичное звено производственной структуры предприятия, оно является объектом организации труда по всем ее вышеназванным направлениям.

Рабочее место — это зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм и оснащенная необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. Рабочее место как место занятости человека предопределяет условия труда (нормальные, тяжелые), режимы труда и отдыха, характер труда работника (разнообразный, монотонный и др.).

В организационно-техническом и эргономическом аспектах рабочее место — это часть производственного пространства цеха или отдела, оснащенная средствами труда (оборудованием, инструментами, приспособлениями) для выполнения относительно обособленной части производственного процесса одним или группой сотрудников. Такое определение предполагает рационализацию выбора и размещения технических средств, обеспечивающих безопасную и эффективную деятельность людей в соответствующей части подразделения предприятия.

В аспекте обеспечения занятости рабочее место — это сфера деятельности одного работника или совокупность функций, которые он должен выполнять. Этот аспект ориентирован на обеспечение предприятия персоналом, а населения — работой.

Рабочее место — часть производственного пространства со всем расположенным на нем основным и вспомогательным технологическим оборудованием, оснасткой, инвентарем, инструментом, рабочей мебелью и специальными приспособлениями, необходимыми для производства определенного вида работ. Внутри рабочего места выделяется рабочая зона — часть трехмерного пространства, в пределах которого осуществляются все основные трудовые действия работника. Она является наиболее активной частью рабочего места и к ее организации предъявляются особые требования: соответствие антропометрическим и биомеханическим параметрам человека, обеспечение физиологически рациональной рабочей позы, досягаемости органов тела до предметов труда, инструмента или органов управления машинами и механизмами, а также гарантия безопасности трудовых действий и безвредности

условий труда. Требования к организации рабочего места и рабочей зоны разрабатываются специальной отраслью науки — *эргономикой*, задача которой — изучить функциональные возможности человека в трудовых процессах и разработать рекомендации по созданию оптимальных условий труда, обеспечивающих соответствие конструкций оборудования, технологии и условий труда психофизиологическим особенностям организма человека.

Все рабочие места классифицируются по ряду признаков:

1. По **степени механизации** они делятся на пять групп:

– при *ручной работе* на рабочих местах все трудовые процессы осуществляются вручную, с применением ручного инструмента, основным источником энергии для преобразования предметов труда служит физическая сила человека;

– к *машинно-ручным* рабочим местам относится обработка (преобразование) предметов труда механизмами и за счет внешней энергии (электрической, тепловой, кинетической), но при непосредственном участии работника. Примерами могут служить работы на металлорежущих или деревообрабатывающих станках с ручной подачей, бурение ручными пневматическими перфораторами, обработка почвы ручными механизированными культиваторами, шитье на бытовой швейной машинке и т. п.;

– *механизированные* рабочие места отличаются от ручных и машинно-ручных тем, что основные технологические процессы полностью осуществляются машинами и механизмами, а за работником сохраняется только функция управления машинами, т. е. энергия человека затрачивается на управление, а не на непосредственное преобразование предмета труда. К механизированным относятся рабочие места станочников на полуавтоматах, водителей автотранспорта, машинистов экскаваторов или бульдозеров, буровых мастеров механического бурения скважин и многие другие профессии и виды работ, где работает машина, но не автоматически, а при постоянном управлении человеком;

– на *автоматизированных* рабочих местах весь технологический процесс осуществляется станком, машиной или агрегатом автоматического действия без участия работника, за которым сохраняется функция пуска и остановки автомата, контроля за его работой и при необходимости наладки и подналадки. У работника высвобождается значительная часть оперативного времени, которое направляется на многостаночное обслуживание и значительное повышение производительности труда;

– *аппаратурные* рабочие места оснащены различными аппаратами, воздействуют ими на предмет труда за счет тепловой, электрической, химической или биологической энергии. Как и в автоматизированных процессах, работник лишь наблюдает и контролирует ход аппаратурных процессов и при необходимости регулирует их.

2. По **признаку специализации** все рабочие места делятся на специализированные и универсальные:

– на *специализированных* рабочих местах, оснащенных оборудованием специального назначения, могут выполняться одни и те же или близкие по содержанию операции и виды работ (рабочие места штамповщика, термиста, бурильщика, оператора счетной машины и т. п.);

– на *универсальных* рабочих местах осуществляются разнородные работы, такие рабочие места оснащены, как правило, универсальным оборудованием или целым рядом станков и механизмов, позволяющих в условиях мелкосерийного и единичного производства быстро переходить от одного вида работ к другому (например, в условиях ремонтно-механических мастерских, комбинатов бытового обслуживания населения и т. п.).

3. По **признаку разделения труда** выделяют два типа рабочих мест:

– *индивидуальные*, где постоянно занят один работник-исполнитель;

– *коллективные*, где трудовые процессы осуществляются группами работников, например в условиях бригадной организации труда, при обслуживании крупных машинных агрегатов и аппаратурных систем и т. п. Здесь важное значение имеют подбор кадров, четкое распределение трудовых функций между исполнителями и объективная оценка трудового вклада каждого работника в коллективный труд.

4. По **признаку их стабильности**:

– *стационарные*, расположенные и оборудованные на одном месте (например, рабочие места станочников, сборщиков, аппаратчиков);

– *передвижные*, постоянно перемещающиеся в пространстве (рабочие места строителей, горнорабочих, дежурного или ремонтного персонала).

Организация рабочего места — это система мероприятий по его планированию, оснащению средствами и предметами труда, размещению их в определенном порядке, обслуживанию рабочего места и его аттестации.

Но как бы не были разнообразны рабочие места, на какие бы классы и группы они не подразделялись, существуют общие, обязательные требования для организации рабочих мест, которые очень важны и заслуживают отдельного рассмотрения.

Под *оснащением рабочего места* понимается совокупность находящихся на нем средств труда: основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, средств связи и сигнализации и средств по охране труда и технике безопасности.

Исключительную роль в организации труда играет организация *обслуживания рабочих мест*, потому что практика показывает, что примерно две трети всех внутрисменных потерь рабочего времени связаны с недостатками в обслуживании рабочих мест. Обслуживание рабочих мест осуществляется по следующим функциям: подготовительной, производственной, инструмен-

тальной, наладочной, энергетической, контрольной и др. Все эти функции должны выполняться бесперебойно и в определенных организационных формах. В числе последних выделяют стандартное, планово-предупредительное, дежурное обслуживание рабочих мест.

Под **планировкой рабочего места** понимается целесообразное размещение в трехмерном пространстве всех функционально увязанных между собой средств производства, предметов труда и самого работника. При этом расположение средств и предметов труда должно удовлетворять двум основным требованиям: с одной стороны, не создавать скученности и тесноты на рабочем месте и, с другой, не вызывать излишних движений, хождений и перемещений предметов труда, оснастки и готовых изделий. Нарушение принципов размещения средств и предметов труда приводит, как правило, к непроизводительным затратам рабочего времени и энергии работника, к преждевременному утомлению и снижению производительности труда.

Рабочее место обычно включает рабочую, оперативную и вспомогательную зоны. В основной зоне, обычно ограниченной пределами досягаемости рук человека в горизонтальной и вертикальной плоскостях, размещаются орудия труда, постоянно используемые в работе, остальная площадь — вспомогательная зона, где располагаются предметы, применяемые значительно реже.

Для обеспечения рациональной планировки рабочего места должны соблюдаться следующие принципы:

- рабочее пространство должно быть минимальным, но достаточным для свободного осуществления всех трудовых действий с учетом антропометрических показателей при различных рабочих позах;
- размещение оборудования осуществляется в основной рабочей зоне, органы управления им — в пределах зон досягаемости работника;
- обеспечение удобной рабочей позы для работника, исключающей лишние движения, повороты, наклоны и затраты энергии, которые вызывают дополнительное утомление. При небольших физических нагрузках (до 5 кг) рекомендуется рабочая поза «сидя»; при нагрузках от 5 до 10 кг — переменная «сидя» и «стоя», а свыше 10 кг — «стоя». Во многом рабочая поза зависит от характера выполняемых трудовых функций (для слесаря-сборщика точных приборов рекомендуется поза «сидя», для станочников, занятых обслуживанием средних и крупных станков, — поза «стоя», для многостаночников — сочетание позы «стоя» с постоянными перемещениями по зоне обслуживания и т. д.). Но во всех случаях рабочая поза должна обеспечивать удобство положения туловища, головы и конечностей; хороший обзор рабочей зоны; свободу манипуляций с предметами труда, инструментом и органами управления механизмами и приборами;

– необходимо изучение технологической взаимосвязи каждого рабочего места со смежными, способов и расстояний перемещений предметов труда, особенностей средств труда и содержания трудовых действий работников. После этого для каждого конкретного рабочего места определяются его площадь, размещение оборудования и вспомогательных приспособлений, положение работника и проектируются условия труда: освещение, средства для удаления вредных производственных воздействий и обеспечение полной безопасности работающих, а также средства связи;

– важное значение имеет рабочая высота (т. е. высота рабочей поверхности) и высота сиденья (при сидячей позе) или высота подставок под ноги (при рабочей позе «стоя»). Рабочая высота и высота сиденья должны быть регулируемы, что обеспечивало бы удобство для рабочих разного роста;

– необходимо так спланировать рабочее место, рабочую позу и производственную мебель, чтобы постоянно соблюдать физиологически приемлемое расстояние между глазами работника и предметом труда: при особо точных работах — до 25 см, при точных — 25–35 см; по группе работ, не имеющих высоких требований к зрительному восприятию, — 35–50 см, и для работ, при выполнении которых зрительный фокус имеет подчиненное значение, — свыше 50 см.

Рабочие места оборудуют соответствующей мебелью и инвентарем, отвечающим наиболее комфортабельным условиям работы и требованиям физиологии, психологии и эстетики.

Организация рабочего места в фармацевтической деятельности регулируется требованиями Надлежащей аптечной практики и зависят от профессиональных обязанностей сотрудников. В аптечных организациях разрабатываются СОП по организации рабочего места провизора-рецептара, провизора-технолога, провизора-аналитика, фармацевта-рецептара и т. д.

Контроль достижения цели и выполнения плана

При отсутствии контроля за исполнением намеченных планов достижение целей не будет столь эффективным, а возможно, они и вовсе не будут достигнуты. Поэтому необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются невыполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку.

Контроль за выполнением поставленных задач позволяет сделать процесс достижения целей фирмы более эффективным и, кроме того, дает возможность выявить возможные проблемы еще на стадии их зарождения, оперативно отреагировать на них и скорректировать работу задолго до того, как

проблемы перерастут в кризис. Умение вовремя замечать свои ошибки и исправлять их еще в самом начале, пока они не переродились в серьезную проблему и не стали угрожать достижению главных целей организации, — это очень важная характеристика, определяющая успех в любом виде деятельности. Поскольку процесс функционирования организации, и достижения ее целей сложен и многогранен, для того чтобы отследить все его нюансы, используется несколько видов контроля.

Предварительный контроль — это контроль, который осуществляется до фактического начала работ и реализуется в трех направлениях:

1) люди: контроль в этой области предполагает изучение и анализ знаний и навыков, которые необходимы для кандидата на ту или иную должность, а также отбор кандидатов, наиболее соответствующих заявленным требованиям;

2) материальные ресурсы: объектом контроля являются поступающие на предприятие сырье и материалы; для его успешного осуществления необходимо иметь минимально допустимые стандарты уровня качества таких ресурсов;

3) финансовые ресурсы: предварительный контроль финансовых ресурсов осуществляется в момент составления бюджета организации. В бюджете планируется распределение средств по основным направлениям деятельности, и таким образом создается гарантия, что, когда тот или иной вид деятельности потребует финансовых ресурсов, эти ресурсы незамедлительно будут предоставлены.

Текущий контроль обычно проводят руководители низового и среднего звена, наблюдая за действиями своих подчиненных. Данный вид контроля осуществляется по ходу выполнения работы. Залог эффективности текущего контроля в его регулярности. Периодические проверки позволяют вовремя выявить отклонения от нормального хода производственного процесса и предпринять все необходимые действия, чтобы не сорвалось выполнение намеченных планов.

Заключительный контроль осуществляется после проведения работ. Заключительный контроль выполняет две основные функции:

– информационную. Если речь идет о работе, которая характеризуется повторяемостью, то руководство может получить ценную информацию для планирования такой работы в будущем, сравнив результаты, полученные фактически, с теми, которые получить предполагалось;

– мотивационную. Контроль результатов очень важен для мотивации, поскольку именно с высокими результатами работы чаще всего бывают связаны мотивационные вознаграждения.

Чтобы устранить всякие сомнения в справедливости вознаграждений, заключительный контроль необходимо проводить четко и объективно. Непосредственно сам процесс контроля включает в себя три этапа:

1. **Разработка стандартов.** Качественно разработанный стандарт должен включать отрезок времени, необходимый для выполнения работы, а также критерий оценки, который давал бы представление о том, насколько хорошо выполнена работа. Стандарты для таких показателей деятельности предприятия, которые можно измерить в денежном выражении, процентах или единицах объема и веса, установить довольно легко. Гораздо сложнее определить ориентиры для достижения таких целей, которые невозможно представить в цифрах. Для руководителя, который заботится о своих сотрудниках, важной целью будет повышение их удовлетворенности своим положением на предприятии. Такую величину очень трудно представить численно, поэтому здесь может использоваться относительная оценка, такая как снижение количества увольнений.

2. **Сопоставление достигнутых результатов со стандартами.** Для эффективного осуществления контроля на этом этапе менеджеру необходимо четко определить для себя масштаб допустимых отклонений от стандарта, чтобы определить ту грань, за которой такие отклонения будут представлять опасность и когда следует предпринимать корректирующие действия.

3. **Корректирующие действия.** Они могут осуществляться в трех направлениях:

- бездействие. Если производственный процесс протекает нормально и результаты, фактически достигнутые, соответствуют требованиям стандартов, значит, намеченные планы выполняются и нет необходимости вмешиваться в ход процесса;

- корректировка. В некоторых случаях при проведении контроля выявляются отклонения от нормы, и тогда менеджеру необходимо осуществить корректировку процесса. Ликвидация отклонений не должна носить поверхностный характер, поскольку иногда отклонения свидетельствуют о проблемах функционирования системы в целом;

- изменение стандартов. Отклонения от принятых норм не всегда являются следствием нарушений в работе. Иногда сами эти нормы содержат в себе изъян. Возможно, при разработке стандартов требования были завышены, и у организации нет реальных возможностей для достижения таких показателей в текущий период, тогда стандарты следует пересмотреть в сторону понижения.

Используя планирование и все инструменты, которыми пользуется менеджер для оценки выполнения намеченных планов, можно достичь оптимальной организации своего рабочего дня и отдыха, эффективного распределения задач и времени, отведенного на их разрешение.

ГЕНДЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Причины гендерной асимметрии. Гендерные стереотипы на рынке труда

Необходимость исследования гендерных аспектов менеджмента обусловлена динамичным проникновением женщин в управление экономикой, появлением новой социальной когорты «деловых женщин». Особенно заметны эти процессы в развитых странах. Например, в США женщинам принадлежит более 50 % денежных средств, обращающихся в стране, на них выписаны 65 % счетов, в их руках сосредоточены 57 % ценных бумаг, 74 % домов, на них приходится 88 % общей покупательной способности.

В странах Центральной и Восточной Европы женщины владеют более чем 30 % бизнеса, нанимают 25 % рабочей силы, составляют 55 % обучающихся, около 25 % зарабатывают больше мужей в семьях с двумя работающими. Доля женщин на министерских постах только за последнее десятилетие удвоилась — с 3,4 до 6,8 %. Приведенные данные подтверждают заметный рост участия женщин в экономической жизни и позволяют прогнозировать перспективные сдвиги в этом направлении.

По данным статистики в Беларуси, на 1 января 2020 г. в стране проживало 5,1 млн женщин, или 53,5 % от общей численности населения. Следовательно, на рынке труда это одна из крупнейших групп населения. При этом в новый состав парламента Республики Беларусь избраны 110 депутатов, среди них 44 женщины. Это 40 % нового состава нижней палаты. В предыдущем созыве их насчитывалось 38 (34,5 %). Таким образом, мы движемся к европейским гендерным стандартам и требованиям, согласно которым в парламенте должно быть не менее 50 % женщин.

Фармацевтическая отрасль имеет традиционно «женское лицо». Ежегодно диплом о высшем фармацевтическом образовании получают в среднем только 12 % мужчин; в управленческих структурах РУП «Фармация» женщины составляют около 75 %.

Однако женская рабочая сила имеет специфические черты, главные из которых заключаются в «двойной занятости» женщин и в господстве представлений о «женских» профессиях как о продолжении домашнего разделения обязанностей. Возникает вопрос о воспроизводстве гендерных стереотипов, которые определяют отношение к женскому труду на уровне общества в целом, на уровне руководителей предприятий, а также самих женщин.

Если гендерные стереотипы определяют социализацию личности, тогда существует возможность изменить личностные установки. Основная проблема заключается в том, чтобы найти адекватные способы воздействовать на мотивацию работодателей и наемных работников. Для выработки долгосрочной политики по изменению стереотипов необходимо на эмпирическом уровне

не выяснить, как могут быть построены отношения между нанимателями и нанимаемыми, чтобы и те, и другие в меньшей степени ориентировались на «эффект пола» на своем рабочем месте. В этом смысле меры чисто нормативного регулирования, исходящие из того, что сохранение гендерных стереотипов нежелательно само по себе, являются явно недостаточными, так как эти меры не затрагивают исходной причины явления — сложившейся системы гендерных предпочтений. Возникает проблема несоответствия стереотипов, касающихся занятости женщин, современным реалиям. Поэтому существующие гендерные стереотипы не обеспечивают успешное включение женщин в трудовую деятельность, мешают развитию женских профессиональных знаний и способностей. Комплексное преодоление гендерных стереотипов, существующих на рынке труда, и решение проблем, связанных с вопросами женской занятости, требует проведения теоретического и эмпирического анализа.

**Влияние гендерных различий руководителей
и подчиненных на эффективность процессов управления
в аптечной и фармацевтической организациях. Гендерная экономика**

Актуальность данной проблемы вызвала развитие гендерной экономики, одного из наиболее молодых направлений экономической науки. Гендерная экономика анализирует различия в экономическом положении мужчин и женщин и причины их возникновения. Следует отличать термин «гендер» от термина «пол», так как первый акцентирует внимание на социальных, а не биологических различиях между полами.

Характерно, что для большинства мужчин решение вопроса о ведении домашнего хозяйства женщиной не имеет альтернативы. Причем в российской культуре в целом не сформировалось отношение к домашнему труду женщины как к форме неоплачиваемой занятости, а по сути — как к полноценной работе, а уж тем более как ко второй работе для работающей женщины. Заметим, что в большинстве развитых зарубежных стран отношение к домашнему труду женщины принципиально иное. Например, в США работающие на полной ставке женщины и, кроме того, выполняющие более 80 % обязанностей в частном хозяйстве, учитываются как работники, сочетающие две работы.

Позиция женщин в этом вопросе двойственна и зависит в основном от личности, среды, образования, семейного положения, достатка и прочих факторов. Многие женщины живут главным образом для семьи и дома, а служебная деятельность для них — лишь способ поддержания (или повышения) семейного благосостояния. Наряду с этим значительная часть женщин стре-

мится к достижению высокого социального статуса, успеха, карьеры, получению удовлетворения от профессиональной деятельности.

В управленческой практике гендерные аспекты охватывают особенности различных подходов к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом мужской и женской психики и характерных черт интеллекта. Различные исследования по сравнению деловых и психологических качеств женщины и мужчины показали, что по ряду анализируемых параметров есть определенные отличия. Вместе с тем, в серьезных научных экспериментах не нашли подтверждения некоторые мнения о различиях в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у представителей обоих полов. В результате были обоснованы выводы, что женщины обладают качествами, которые определяют их весьма благоприятные возможности для эффективной управленческой деятельности. В общем виде они представлены в табл. 4.

Таблица 4

Гендерные отличия в управленческой деятельности

Характеристики	Мужчины	Женщины
Способ преодоления препятствий	Интеллект, сила	Хитрость, ловкость
Ориентированность на проблемы	Перспективная	Текущая
Потребность в эмоциональных стимулах	Пониженная	Повышенная
Основа решений	Рассудочность	Чувственность
Характер	Замкнутый	Открытый
Отношение к внешнему миру	Реалистичное	Идеализированное
Поведение	Сдержанное	Эмоциональное
Преобладающий тип мышления	Словесно-логический	Наглядно-действенный
Объект внимания	Содержание	Форма
Наблюдательность и точность	Пониженные	Повышенные
Ориентированность	Деловая	Личная
Отношение к другим	Прямолинейное	Гибкое
Действие словесного поощрения	Расслабляющее	Возбуждающее
Реакция на критику	Агрессивная	Спокойная

Анализ данных показывает, что по некоторым параметрам женщины обладают даже не «благоприятными возможностями», а явными преимуществами для успешного осуществления функций управления.

Обеспечение эффективности деятельности современного руководителя является одним из перспективных направлений совершенствования подготовки управленцев в области управления в аптечной и фармацевтической организациях. Проблема управленческих кадров является часто обсуждаемой: обычно отмечается недостаток подготовленных управленческих кадров, эффективно выполняющих свои функции в сложных и экстремальных ситуаци-

ях управленческой деятельности. Решить данную проблему можно благодаря всесторонней подготовке управленческих кадров. Разработка и внедрение подходов к изучению гендерных различий руководителей, занятых в области управления в аптечной и фармацевтической организациях, призваны обеспечить эффективность их деятельности. Раскрытие факторов, влияющих на эффективность управленческой деятельности руководителей, занятых в области управления в аптечной и фармацевтической организациях, является на сегодня актуальной исследовательской задачей.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУЖСКИМ И ЖЕНСКИМ КОЛЛЕКТИВАМИ

Человеческую цивилизацию всегда волновала проблема пола, и с течением времени взгляды на мужчину и женщину постоянно менялись. За последние десять лет возрос интерес к проблемам, связанным с мужской и женской сторонами менеджмента или влиянием на него пола подчиненных и руководителей. Наиболее характерная и значимая из проблем — особенности мужского и женского коллективов. Результативность управления персоналом во многом зависит от того, каким коллективом руководит менеджер: мужским, женским или смешанным.

В любом коллективе часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать гендерную специфику. Если преобладают представители одного пола, то управление приобретает целый ряд особенностей. В профессиональной деятельности и деловых отношениях определяющими оказываются следующие психологические факторы, влияющие на различное поведение мужчин и женщин:

- бытийность, целеустремленность;
- эмоциональность, азартность.

Первый фактор является ориентацией на различную перспективу в планировании жизни. Человек, который при определении своего поведения устремляет мысленный взор не очень далеко в будущее, в большей степени живет в настоящем. Как следствие, для него главное значение приобретают текущие события. Он предпочитает получать удовольствие от жизни по принципу «здесь и теперь». Эта позиция, как правило, характерна для женщин. Мужчинам присущ другой тип жизненной позиции. Для человека, который планирует свою жизнь далеко вперед и все сегодняшние действия направляет на достижение в отдаленном будущем значимых для себя целей, текущие события имеют значительно меньшее бытийное значение. Он готов ими жертвовать ради своей жизни в будущем. Такие люди мысленно раздваиваются между настоящим и будущим. Они часто живут по принципу отложенного счастья, то есть в настоящем для себя оставляют в основном труд

и самоограничения, а удовольствие рассчитывают получить в далеком будущем, когда создадут для этого необходимые условия.

Фактор эмоциональность/азартность очень ярко проявляется в эмоциональной сфере. Мужчины и женщины испытывают отличающиеся по характеру эмоции. Наиболее сильные эмоции они получают в разных ситуациях и по различным поводам. При этом они отдают предпочтение свойственным своему полу эмоциям, поэтому стараются искать их именно там, где их легче найти.

Далее следует рассмотреть, как перечисленные психологические факторы проявляются в трех основных аспектах деятельности в трудовом коллективе, а именно в отношении к работе, к деловой борьбе, к коллегам. Для женщин работа важна по двум причинам: она дает средства для решения текущих бытовых задач и возможность интенсивного общения в трудовом коллективе.

Для мужчин в работе также значимы две стороны. Во-первых, работа — это способ достижения своих целей в отдаленном будущем. Во-вторых, работа как абстрактно-логический мир дает им возможность удовлетворить свои потребности в азарте.

Различное отношение к работе на практике приводит к тому, что женщины оказываются в меньшей степени заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице. Ради этого они не готовы ни жертвовать качеством своей текущей жизни, ни отдавать работе больше времени и сил в ущерб семье, ни осложнять отношения с коллегами. Поэтому их материальные запросы более умеренны, чем у мужчин. Что касается мужчин, то, исходя из своей имманентной неудовлетворенности существующим положением, они обычно стремятся к значительно большему в жизни, а отношениями с коллегами дорожат в меньшей степени, рассматривая текущее партнерство как преходящее. Напряженность же в трудовом коллективе из-за амбиций каждого дает им столь приятную остроту ощущений. Следствием такого отношения к работе является различный у мужчин и женщин взгляд на профессиональное соперничество.

Женщинам деловая борьба нужна, прежде всего, для того, чтобы обогатить эмоциями сухие офисные отношения. Мужчины игнорируют внутриличностный мир своих соперников, если от него не зависит результат боя. О своих противниках они склонны забывать сразу после того, как определится победитель. Поэтому деловую борьбу они ведут жестко и даже жестоко, не стесняясь нарушать всевозможные правила. Женщины к своим соперникам относятся более лояльно, так как предмет борьбы для них менее важен, чем непосредственные отношения между ее участниками. Женщина обычно не забывает, что после борьбы с коллегой на следующий день предстоит продолжать работу бок о бок. Чувство меры им, как правило, не изменяет. Бережное

отношение женщин к своим сослуживцам проявляется не только в деловой борьбе, но и во всех аспектах сотрудничества. Они искренне интересуются своими коллегами как людьми, им не безразличен внутренний мир каждого. В целом деловые отношения, предполагающие в классическом варианте минимизацию субъективного фактора, строятся женщинами иначе.

Субъективный подход женщины в оценке заслуг коллеги или подчиненного иногда искажает отвлеченную логику бизнеса. Так как центром жизни для большинства женщин является их семья, то и на работу они склонны переносить семейные принципы отношений. Мужчина в любом сотруднике видит, прежде всего, исполнителя должностных функций. Индивидуальный подход к каждому работнику классическим менеджментом признается нерациональным, слишком затратным по времени и силам руководителя. Деловой мужчина в своей работе использует мыслительную модель, в которой люди обозначены безликими фишками на логических схемах. Поэтому и речь обычно идет не о людях, а о трудовых ресурсах, которыми можно оперировать как оборудованием или сырьем.

Проанализировав основные отличительные черты мужских и женских коллективов, можно определить особенности их руководства. В управлении женским коллективом следует обратить внимание не только на содержание, смысл решения, но и на форму, в которой оно доносится. Решения должен принимать руководитель, но по форме оно должно быть демократичным (хорошо, если руководитель предварительно выслушал мнение работников) и донесено до коллектива корректным образом. Грубое по форме решение будет отвергнуто независимо от того, насколько оно целесообразно.

Отношения руководителя с подчиненными в женском коллективе должны быть равными со всеми. В таком коллективе конкуренция проявляется иначе, нежели в мужском. Настроенные на взаимную поддержку женщины часто агрессивно воспринимают тех, кому внезапно незаслуженно повезло, и защищают тех, кто, по их мнению, «невинно пострадал».

Свойственное мужчинам стремление к соперничеству может привести к тому, что в мужском коллективе нормами поведения станут грубость и агрессивность, а работа превратится в демонстрацию друг другу своей силы и компетентности.

Для обоих коллективов также следует обратить внимание на их возрастную планку. Чем она выше, тем она менее гибка для приходящих в нее новых людей и тем больше в ней сложившихся привычек, которые вряд ли смогут меняться. Однако нужно помнить о том, что в настоящее время все большее число женщин стремится овладеть мужскими профессиями и, как следствие, появляются смешанные коллективы, управление которыми также требует больших усилий и высокого профессионализма руководителя.

При управлении смешанным коллективом могут возникнуть проблемы, обусловленные отношениями между мужчинами и женщинами, когда «мужское» и «женское» в них начинает оказывать негативное воздействие на профессиональную успешность. Руководитель должен уметь объективно оценивать достижения подчиненных мужчин и женщин. Презентация своего профессионализма мужчинами и женщинами нередко бывает различна. Так, мужчина склонен уверенно браться за выполнение даже нового и сложного для себя задания, надеясь разобраться в ходе самой работы. При таком же (или даже более высоком) уровне компетентности женщина может не скрывать своих сомнений, колебаний в выборе решения, отсутствия какого-либо навыка или нужных знаний. Сомнение женщины в своей способности выполнить задание в этих случаях может быть признаком повышенной ответственности, а не недостаточного профессионализма.

Руководитель должен ставить на первое место независимые от пола базовые ценности: создание объективных условий для личностного и профессионального развития всех сотрудников, спокойную доброжелательную атмосферу, целесообразность решений руководства и предсказуемость реакции сотрудников.

Для наиболее эффективного управления следует учитывать индивидуальность каждого человека. Любая группа, любой коллектив как определенная совокупность людей имеют свои групповые или коллективные особенности. Не считаться с ними — значит не уметь пользоваться своеобразными «социально-психологическими ключами» в управлении людьми, что для профессионального менеджера просто недопустимо.

Мужской и женский стили управления. Гендерные различия в системе мотивации и стимулирования труда, деловом этикете

Изменения, происходящие в современном менеджменте, показывают, что соотношение количества мужчин и женщин на управленческих должностях стремительно меняется. Все больше женщин оказывается вовлеченными в предпринимательство. Активная интеграция женской и мужской моделей поведения в бизнесе формирует предпосылки для изучения гендерных особенностей поведения личности в управленческой деятельности.

Различные публикации, посвященные вопросам гендерного менеджмента, свидетельствуют о том, что кардинальных различий между мужчинами и женщинами с точки зрения эффективности руководства нет, однако выявляют ситуационную специфику его проявлений: в одних ситуациях и ролях более эффективны мужчины, в других — женщины.

Несмотря на большую «ситуативность» женского менеджмента по сравнению с мужским, женщина эффективно реализует не только стратегии вы-

живания, но и стратегии развития, выстраивая более осторожные отношения со своими партнерами и избегая слишком «рисковых» стратегий. Многие мужчины-менеджеры, работающие под началом женщин, удовлетворены женским руководством и не хотели бы смены управления.

Ключевым критерием, красноречиво характеризующим специфику управленческой деятельности, является стиль управления по отношению к своим подчиненным, который во многом определяет успех и динамику развития организации и от которого непосредственно зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и т. д. Определение стиля управления имеет важное практическое значение также и для будущих менеджеров, так как это дает им возможность осознать свои реальные возможности, идентифицировать, сформировать и совершенствовать свой собственный стиль руководства не интуитивно, а обоснованно, в соответствии с внешними и внутренними условиями организации.

Положение женщины в обществе зависит от принятых в данной среде ролевых стереотипов поведения, от традиционных для данного социума культурных, психологических и социальных стандартов. У нас принято различать традиционно мужские и женские роли — профессии, должности, сферы деятельности. Это деление, как правило, носит традиционно-бытовой, а не научно обоснованный характер. Конечно, определенные ограничения могут регламентировать области женского участия, но они далеко не всегда имеют объективную основу.

Вопрос о женском лидерстве притягивает к себе внимание многих исследователей в области психологии управления, экономики, социологии и политологии. Востребованность и интерес к данной проблематике породили множество диаметрально противоположных взглядов, концепций и исследований в этой области, в частности анализ литературы показал, что существуют две основные позиции по вопросу гендерных различий в менеджменте.

Одни исследователи убеждены в существовании особого, присущего только женщинам способа принятия решений в экономике и политике, стиля управления, ценностей.

Сторонники же второй позиции не выводят таких различий исходя из гендерной типизации. Характеристику феномена женского лидерства и определение влияния гендерного фактора на формирование стилей руководства и эффективность управления можно дать только при сравнительном анализе лидерского поведения обоих полов.

Имеет особенности участие женщин в конфликтах. Женщины выплескивают свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они владеют мягкими конфликтными технологиями, быстрее и легче выходят из конфликта.

Таким образом, женщины-менеджеры достигают успехов не в результате копирования мужского стиля управления, а посредством творческого использования своих способностей, реализации внутренне присущих только женщине черт и качеств.

Вместе с тем существуют попытки представить деятельность женщины-руководителя в упрощенном виде как использование одной из двух противоположных друг другу моделей управления — «железной леди» и «старшей сестры».

«**Железная леди**» холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет закулисными приемами, отвергает дискуссии и обмен мнениями как неэффективное средство. Она строга и требовательна к подчиненным, в системе мотивации опирается на наказания, от подчиненных ожидает дисциплины и уступчивости, ценит в них главным образом профессиональные способности.

Напротив, «**старшая сестра**» опирается на коллективные формы принятия решений, поощряет дискуссии и полемику. Будучи сама неординарной личностью, предпочитает, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Благосклонна к подчиненным, ожидает от них полной отдачи. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды. Для «старшей сестры» важны не только профессиональные, но и моральные, психологические качества работников. Не приемлет интриг, развивает гласность, конструктивную критику. В системе мотивации делает упор на вознаграждения, поощряет новаторство и творческий подход к делу.

Безусловно, эти два типа женщин-руководителей являются весьма популярными и в практике управления дают различные сочетания, что позволяет сделать вывод о многообразии и специфике подходов к управлению в поле «женщина-менеджер».

Анализ различных управленческих ситуаций позволяет выделить ряд особенностей, подтверждающих, что женский стиль управления гораздо многообразнее, гораздо богаче по своим проявлениям благодаря многоликости женской натуры. Перечень этих особенностей состоит в следующем:

1. Мотивация трудовой деятельности женщины имеет определенные отличия. Известная пятиуровневая пирамида потребностей А. Маслоу в гендерном разрезе претерпевает значительные корректировки на каждой ступени. Доказано, что различные группы потребностей имеют неодинаковое значение для мужчин и женщин. Причем женщины имеют более подвижную мотивационную структуру, они могут реагировать с большими отличиями и реакция будет выражена ярче, чем у мужчин. Например, если женщина чувствует себя социально защищенной, счастлива в браке, семье, то она придает меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе и, как правило, не стремится к лидерству в организации. Однако она же может стремиться

к завоеванию самостоятельного статуса в целях самоактуализации. Жизнь мужчины наполнена проблемами карьеры и работы, он высоко ценит внесемейные отношения, например, общение в кругу коллег или друзей. Позиция женщины меняется, если она одинока или работает из-за материальной необходимости. В этих случаях ярче проявляются стремление к стабильности, уверенности в будущем, обеспечении средств существования, реализации своих потребностей и возможностей. Важно подчеркнуть, что особенности мотивации труда у женщин отражают скорее своеобразие личности, а не общие закономерности.

2. В управлении персоналом женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, ее больше волнует сфера межличностных отношений, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе, опирается на технологию «знаков внимания»: проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности. В сложных ситуациях женщина-менеджер строит свои стратегии выхода из кризиса на высоких мотивациях сотрудников. Осуществляя функцию контроля за деятельностью персонала, женщина не стремится к жестким санкциям, а в первую очередь желает обеспечить необходимые условия для подчиненных с целью минимизации наказаний. При этом она сохраняет способность реализовывать жесткие меры по отношению к тем, кто не справляется с поставленными задачами.

3. Женщина более эмоциональна и эта черта особо характеризует женский стиль управления. В различных ситуациях реакция женщины-руководителя отличается от реакции мужчины: эмоционально она ярче и богаче. Женщина «близко к сердцу» принимает все, связанное с работой, и достаточно долгий период времени остается во власти переживаний. Женщина больше склонна «проигрывать» ситуацию, переживать возможный исход событий. При принятии решений женщина-менеджер чаще полагается на свои ощущения, интуицию, что бывает небезуспешным, поскольку женщина ведет себя как целостная личность, чуткая к большинству аспектов проблемы, имеющих для нее эмоциональное значение.

4. Во взаимоотношениях с внешней средой женский стиль управления отличается большой гибкостью, ситуативностью, умением адаптироваться к сложившимся обстоятельствам. Отказ от жалоб на невозможность преобразований и поиска виноватых дает возможность женщине-руководителю успешно действовать в рамках заданных ограничений, настойчиво и последовательно добиваться реализации поставленных целей. Гибкость и дипломатичность в сочетании с настойчивостью позволяют женщине эффективно строить взаимоотношения с деловыми партнерами, находить у них взаимопонимание и поддержку. Женщина умеет сочетать и оперативно переключаться

с одной социальной роли (менеджер, бизнес-леди) на другую (жена, дочь, мать). Однако установлено, что примерно треть нервных расстройств женщин происходит от столкновения ее социальных ролей — руководителя на работе и исполнителя дома. Характерно, что женщина-руководитель большее значение, чем мужчина, придает установлению конструктивных отношений с центральными и региональными органами власти, что обусловлено стремлением искать и находить поддержку. По своей сути женщины более законопослушны и уважительны к власти, а мужчины более честолюбивы, агрессивны и независимы.

5. В силу извечной женской терпеливости деятельность женщины-менеджера направлена на последовательные, постепенные преобразования без ориентации на сиюминутный результат. Такая стратегия «маленьких шагов» весьма оправдана в ситуациях неопределенности и приносит свои плоды в сложившихся экономических условиях. Эти же обстоятельства определяют склонность женщины-руководителя к тактическому, а не стратегическому планированию, что зачастую оказывается более выигрышным в современной ситуации. Установлено, что женщины имеют детальный и взвешенный подход, «вкус» к мелочам: они значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют скрупулезно расчлнить целое на составные части и провести логический анализ элементов целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа совершенно недостижима для большинства мужчин. Зато мужчины лучше могут представить событие в целом, оценить стратегические тенденции явления, установить интегрированную связь между частями целого. Образно говоря, женщины видят деревья, а мужчины — лес.

6. Стиль руководства женщины-менеджера отличается большей демократичностью, готовностью к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений при умелом делегировании полномочий и отказе от мелочной опеки подчиненных. Для реализации принятых решений характерно четкое распределение функций исполнения, оказание помощи в случае необходимости. При организации контроля за ходом исполнения решений превалирует поэтапная форма в виде регулярных текущих проверок, недопущение затягивания нежелательной ситуации. Ответственность за работу устанавливается в соответствии с четким распределением обязанностей, причем весьма характерно возложение конечной ответственности за определенный участок работы на конкретного исполнителя. Таким образом, несмотря на мягкость стиля управления, женщина-руководитель способна к решительному осуществлению функции контроля и, как уже было отмечено, к принятию жестких мер к провинившимся сотрудникам.

7. Женщине-менеджеру присуща такая черта, как склонность к наставлениям, поучениям, наказаниям. Нередко эта черта не нравится окружающим,

особенно мужчинам. Объяснение этой особенности дает теория «трех Я», разработанная Э. Берном, согласно которой формирование личности проходит по трем блокам: «детское Я», «родительское Я» и «взрослое Я». Любая поступающая информация последовательно проходит названные блоки и определяет поведение человека. Хотя принято считать, что склонность к воспитательному типу поведения, как и повышенное сопереживание, часто выступает ограничителем женского менеджмента, но женщины умеют компенсировать свои нежелательные особенности управления и даже извлекать из них выгоду.

8. Еще одна особенность женщины-руководителя — любознательность. В большинстве случаев она реализуется в позитивном направлении как стремление расширять свой кругозор через общение, установление новых контактов, сбор дополнительной информации. Однако нередко эта черта приводит к сбору и распространению недостоверных сведений (слухов, сплетен) и их использованию при принятии решений, что неизбежно снижает их качество.

9. В экстремальных ситуациях женщина демонстрирует не стратегию страха и избегания, а активного противостояния. Внутреннее чутье помогает женщине весьма успешно действовать в кризисных ситуациях. Используя разные модели поведения, женщина находит оптимальные в сложившихся условиях пути решения проблем, не уступая в бесстрашии и хитрости руководителю-мужчине. Исследования показывают, что женщины и в ситуациях риска способны формировать адекватные стратегии, отличающиеся, с одной стороны, осознанной осторожностью, с другой, необходимым уровнем рискованности и даже авантюризма, что помогает организации выживать в условиях неопределенности бизнеса. Меньшая амбициозность и нежелание достигать победы «любой ценой» позволяют женщине действовать в сложных обстоятельствах даже более эффективно, чем мужчине.

10. Имеет особенности участие женщин в конфликтах. Распространено мнение о том, что конфликты имеют, как правило, «женское лицо», не подтверждается специальными исследованиями. Установлено, что мужчины и женщины конфликтуют примерно с одинаковой частотой, но причины и формы проявления конфликтов у них разные. Женщины «выплескивают» свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они владеют мягкими конфликтными технологиями, быстрее и легче «отходят» и успокаиваются.

Наряду с изложенными личностными особенностями женщин-руководителей важное значение имеют факторы, составляющие объективную основу для расширения участия женщин в управлении.

Первый компонент этой основы — высокий образовательный потенциал. Женщины лидируют в области как высшего, так и среднего профессионального образования.

Другим значимым фактором является возраст. Установлено, что женщины-руководители находятся в самом активном возрасте: 74 % — от 30 до 50 лет; 14 % — старше 50 лет; 12 % — до 30 лет.

По оценкам экспертов в скором будущем около 30–35 % организаций будут возглавлять женщины, имеющие более низкие стартовые условия по сравнению с мужчинами, но действующие значительно активнее, занимая низкоконкурентные ниши в малом и среднем бизнесе.

Сегодня нетрадиционные модели управления способствуют переходу к новой управленческой парадигме, суть которой — отход от управленческого рационализма в сторону большей открытости и гибкости по отношению к постоянно меняющейся внешней среде. Именно с этой задачей женщины способны справиться наиболее продуктивно.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КАРЬЕРЫ ЖЕНЩИН И МУЖЧИН

Гендерные карьерные различия проявляются достаточно рано. Исследования среди российских школьников показали, что среди девочек процент тех, кто не хочет в будущем стать руководителями ни при каких условиях, в 2 раза ниже, чем среди мальчиков (20 %).

Мальчики в большей степени, чем девочки, ориентированы на общественную значимость результатов управленческой деятельности, общественное одобрение, скоростные характеристики деятельности, силу, выносливость. Девочки в деятельности менеджеров делают акцент на эффективное общение и работу с людьми, считая основным средством достижения цели приобретение навыков общения. Мальчики и девочки используют различные средства для обеспечения будущей управленческой карьеры. Школьницы предпочитают учиться, эффективно общаться с людьми. Они отмечают это направление развития как основное в 2 раза чаще, чем школьники. Мальчики предпочитают заниматься спортом и воспитывать волю.

Женщин обычно назначают на руководящие должности после того, как они хорошо зарекомендовали себя в качестве специалистов, и в дальнейшем они стараются максимально использовать свой прошлый опыт на новом месте. Это нередко приводит к тому, что женщины уделяют большое внимание деталям в ущерб общему, что неблагоприятно сказывается на результатах управленческого труда.

По мнению женщин и их работодателей, женщины не обладают равными карьерными возможностями. Наибольшие трудности, связанные с полом, женщины испытывают при приеме на работу. Работодатели подтверждают, что в первую очередь при сокращении управленческого персонала страдают женщины.

Исследования показывают, что женщины легче переносят ситуацию потери рабочего места. Они проявляют себя более адаптивными на рынке труда, чем мужчины, так как берутся за любые виды деятельности, а не только за те, которые дают возможность профессиональной и личностной самореализации.

Специальные исследования показали, что трудовые конфликты имеют разные последствия для мужчин и для женщин. К подчиненным-женщинам обычно применяются более строгие меры за разного рода проступки, чем к мужчинам. В этом смысле карьера женщины является более уязвимой. В то же время другие исследования показали, что в самом процессе трудового спора женщины независимо от их должностного положения чаще доказывают свою правоту, чем мужчины.

Женщины и мужчины менеджеры в большей степени сходны, чем различаются в оценке психологического климата организации, в которой они работают. Но существуют некоторые особенности:

1. Мужчины более позитивно относятся к формальным основам организаций и возможностям удовлетворения в них своих потребностей. Женщины-менеджеры стараются рассматривать организацию как единое целое, учитывая ее формальные и неформальные возможности.

2. Мужчины четко разграничивают формальную и неформальную стороны организации и в основном ориентируются на формальную, и это оказывает влияние на их поведение. Женщины-руководители находят большее удовлетворение в работе в организациях, где формальные и неформальные аспекты организации совместимы и удовлетворяют их.

«Женская» модель стратегического управления существенно отличается от классической модели. Классическая предпринимательская модель предполагает агрессивную ориентацию на максимизацию прибыли и непрерывный рост масштабов деятельности, стремление выйти за пределы уже завоеванной рыночной ниши и диверсифицировать предложения на товарных рынках, использование финансовых рычагов мотивации и стимулирования, опору скорее на формализованные, чем на неформальные структуры управления, использование преимущественно рационального подхода к принятию решений и последовательное наращивание рентабельности своего производства.

Альтернативная модель соответствует образу женщины-предпринимателя, для которой характерно весьма умеренное стремление к увеличению прибыли и намеренное ограничение масштабов деятельности, монопродуктовая ориентация производства и сбыта, предпочтение неформальных и децентрализованных методов руководства. Для женщин-руководителей характерен неформальный и эмоциональный подход к принятию решений, стремление к финансовой независимости. Женщины-менеджеры большое значение придают удовлетворенности клиентов продукцией или услугами их фирм.

Наибольших успехов женщины-менеджеры и предприниматели добиваются в определенных областях, к которым в первую очередь относится сфера обслуживания. Исследования свидетельствуют, что большинство американских женщин (90 %) развивают свой бизнес в сфере обслуживания, 7 % — в различных областях промышленности, 5 % — в финансовой сфере. Женщины-менеджеры предпочитают заниматься торговлей, консультированием, проектно-архитектурными работами, рекламой.

Сухие цифры характеризуют результаты построения управленческой карьеры женщинами. В США в 1965 г. доля женщин среди занимающих руководящие посты в сфере бизнеса составляла 14 %, а к 1984 г. она увеличилась до 33 %. Женщинам принадлежит каждая четвертая из 15 млн мелких фирм в США, но на их долю приходится лишь 9 % доходов мелкого бизнеса. Доходы мужчин-менеджеров в 2 раза превышают доходы женщин, занимающих сходные должности.

В Германии положение женщин в деловом мире хуже, чем в США. Среди управленческого персонала всего 16 % женщин. Женщинам приходится усиленно доказывать, что они могут заниматься бизнесом, и встречать недопонимание как со стороны мужчин, так и со стороны женщин.

В 1995 г. в середине управленческой карьеры в возрасте 35–55 лет сравнивались женщины и мужчины, входившие в группу из 676 выпускников программы MBA двух университетов США, закончивших их с 1975 по 1980 гг. Результаты исследования показали, что женщины при прочих равных условиях получают более низкую оплату, работают меньше часов и достигли менее высоких должностных уровней, чем мужчины. Но несмотря на то, что организации склонны в меньшей степени вознаграждать и продвигать женщин, закончивших программу MBA, их удовлетворенность собственной карьерой не ниже, чем у мужчин.

Исследование успешных американских женщин-менеджеров показало, что они чаще всего рождались первыми или вторыми в стабильной семье с работающей матерью. Они были ориентированы на мужскую модель поведения и активно занимались спортом.

Для успешных женщин-менеджеров характерны существенные сдвиги в ценностных ориентациях. Они в меньшей степени, чем остальные женщины, склонны стремиться к замужеству, наличию детей. Они не считают семью основой всего и не допускают потерю времени на посещение родственников, т. е. семья как ценность-цель перестает быть приоритетной, а на первые места по значимости выходят такие цели, как интересная работа, материально обеспеченная жизнь, общественное признание, жизнь, полная удовольствий. Успешные женщины-менеджеры в меньшей степени ценят работу с людьми и не слишком хотят помогать другим или стараться угодить родителям.

Неожиданным для исследователей стал тот факт, что такие женщины не занимаются долговременным планированием своей карьеры и продвижения.

Исследователи часто относят к чертам женщин, необходимым для успешной карьеры, следующие:

- 1) компетентность;
- 2) образованность и реализм;
- 3) агрессивность, уверенность в себе;
- 4) готовность делать карьеру;
- 5) активность;
- 6) доминантность;
- 7) женственность;
- 8) независимость;
- 9) наличие стратегии.

Примеров влияния мужчин на управленческую карьеру женщин, особенно на ее начальных стадиях, огромное количество. Достаточно часто мужья задают направление и определяют скорость карьерного продвижения женщин. С 1917 по 1964 г. только 70 женщин были представлены в американском конгрессе. Около половины из этих женщин были избраны после смерти своих мужей. Все эти женщины-конгрессмены более длительный период просуществовали в политике и проявляли большую активность, чем их коллеги-мужчины.

АВТОРИТЕТ ЖЕНЩИНЫ-РУКОВОДИТЕЛЯ. ФАКТОРЫ, ЗАТРУДНЯЮЩИЕ КАРЬЕРНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ЖЕНЩИН

Факторы, затрудняющие карьерное продвижение женщин:

1. *Отсутствие у женщин непрерывного стажа* (в связи с рождением детей).

2. *Наличие семьи* служит серьезным препятствием для карьерного роста женщин. В 1985 г. в США среди женщин-руководителей 52 % были не замужем и 61 % не имели детей (для мужчин соответствующие показатели составляли 5 % и 3 %). Сегодня среди женщин, занимающих высшие посты в Америке, замужем лишь 46 %. Результаты анкетного опроса женщин-предпринимателей, владеющих собственными предприятиями в США, показали, что свое дело большинство из них начинали в 35–45 лет и только 55 % из них имеют мужа и детей. Женщины, имеющие детей, чаще высказывают мнение о неравенстве возможностей при построении карьеры, в то же время количество детей не оказывает существенного влияния на оценки равенства возможностей.

3. *Преобладание мужчин на высших уровнях управления*, значительная часть которых склонна рассматривать высший эшелон управления как своего рода привилегированный клуб и неохотно допускают туда женщин.

4. *Сложившееся мнение, что в виде исключения управление может быть уделом немногих избранных женщин.* В прошлом считалось, что стремление женщин занять руководящие посты, в сущности, несерьезно, женщины не обладают необходимыми для управленческой деятельности профессиональными и психологическими качествами. По результатам опросов, количество мужчин-менеджеров, считающих абсолютно неприемлемым назначение женщин на руководящие посты, сокращается. Например, в Америке с 1985 г. до наших дней оно снизилось с 41 до 5 %. Серьезность стремления женщин к продвижению по службе не подвергается сомнению вслух, но значительное количество менеджеров-мужчин, а очень часто и женщин, с недоверием относятся к деловым качествам женщин вообще.

5. *Мужчины болезненно относятся к конкурентоспособным женщинам.* Большинство мужчин считают, что женщины никогда не станут полноправными членами корпоративного руководства, и на пути их продвижения всегда будут стоять труднопреодолимые барьеры, связанные с особенностями мужских управленческих групп. Чрезвычайно низко оцениваются возможности выдвижения женщин на руководящие посты в промышленности, на транспорте, в строительстве.

6. *Стресс.* Женщины, занимая высокие ступени управленческой иерархии, испытывают влияние сильных стрессоров. Наиболее часто женщины упоминают такие стрессоры, как:

- 1) ощущение, что их оплата ниже, чем оплата мужчин на сходных позициях;
- 2) тяжелая рабочая нагрузка;
- 3) личный или семейный стресс;
- 4) наличие «антиуспешного» синдрома.

Для многих женщин, в отличие от мужчин, характерен так называемый антиуспешный синдром, или страх успеха. Этот синдром включает:

- 1) страх неудачи и отсутствие уверенности в себе;
- 2) зависимость от группы и отдельных сотрудников, а иногда подчиненных;
- 3) потребность в социальном одобрении;
- 4) отсутствие агрессивности и состязательности;
- 5) отсутствие мотивации достижения.

Если речь идет об управленческой карьере женщин, нельзя не обратить внимание на те стереотипы, которые сложились в управленческой культуре мужчин.

Первый стереотип — мужчины более интеллектуальны, что в значительной степени сказывается на их управленческой деятельности и карьере. Данный стереотип неоднократно опровергался в экспериментальных исследованиях.

Второй стереотип — женщины более эмоционально нестабильны, чем мужчины. Многие исследования подтвердили, что существуют некоторые различия в экспрессивности, т. е. в проявлении эмоций во внешней среде, и нет существенных отличий в эмоциональной сфере у женщин и мужчин менеджеров. Если эмоциональность женщины связывают с менструальным циклом, то современные исследования позволили установить, что у мужчин свой цикл эмоциональности. Циклическое поведение, связанное с эмоциональным фоном, у мужчин легко предсказать. Эмоциональные циклы составляют от 3,5 до 8 недель.

Третий стереотип — мужчины в значительно большей степени, чем женщины, ориентированы на достижения и продвижение. Некоторые авторы утверждают, что регуляция поведения женщины в организации в значительной степени определяется так называемыми гигиеническими факторами, т. е. безопасностью, условиями труда. У мужчин преобладают мотивирующие факторы. Многочисленные исследования опровергают этот стереотип.

Женщины реже, чем мужчины, занимаются наукой из фанатической преданности или из-за того, что это интересная работа сама по себе, вне зависимости от оплаты и должностей.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГЕНДЕРНОГО РАВЕНСТВА В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

Учет гендерных аспектов при формировании социально-экономической политики становится важным условием гармонизации общества, повышения качества жизни и обеспечения гендерного равенства — преодоления неравенства в социальных позициях мужчин и женщин.

Анализ сферы труда и занятости выявил понижение социально-экономического статуса женщин: низкий уровень экономической активности женщин; высокий уровень и длительный характер безработицы; феминизацию бедности; вытеснение женщин из высокооплачиваемых отраслей экономики; низкий уровень оплаты труда женщин; рост дискриминационных тенденций в сфере труда и занятости; низкую конкурентоспособность женщин на рынке труда. Вышеперечисленные факторы свидетельствуют о необходимости принятия дополнительных государственных мер по устранению сложившейся гендерной асимметрии в сфере труда и занятости.

Включение гендерной составляющей в процесс регулирования социально-трудовых отношений должно способствовать решению ключевых социальных проблем: занятости, заработной платы и справедливого распределения доходов, преодоления массовой бедности, улучшения репродуктивного здоровья населения, накопления образовательного потенциала, повышения уровня страховой защиты и, несомненно, увеличения роли и доли женщин в национальной экономике.

Назрела необходимость перспективного подхода к социальной политике с позиций разработки гендерной стратегии, позволяющей выработать взвешенную модель социального развития.

Стратегия гармонизации социально-трудовых отношений в аспекте гендерного равенства понимается как комплекс решений, направленных на обеспечение мужчин и женщин качественным, предполагающим свободу выбора и достойно оплачиваемым трудом. Эта стратегия должна включать как необходимую компоненту специальную гендерную политику.

Гендерная политика — относительно самостоятельный аспект общей социально-экономической политики, направленный на разработку и принятие решений, обеспечивающих выравнивание социального положения мужчин и женщин, преодоление или сглаживание социально несправедливых сторон асимметрии гендерной системы, имеющий целью создание и обеспечение равных прав и равных возможностей для мужчин и женщин и, в конечном счете, ликвидацию дискриминации женщин прежде всего в сфере социально-трудовых отношений. Эта политика призвана вырабатывать конкретные меры по упорядочению и корректировке действующего законодательства (в первую очередь трудового), формулировать требования и критерии гендерного равенства при осуществлении страховой, пенсионной и налоговой реформ.

Главная проблема в проведении гендерной политики — преодоление разрыва между прописанными в законах и в целом необходимыми и достаточными нормами, гарантиями и принципами с их практическим воплощением.

Анализ проводимой социально-экономической политики, ряда принятых непопулярных решений свидетельствует о сохранении многих подходов в управлении трудом и социальными процессами, присущими традиционному обществу, оказавшемуся в кризисе. Есть достаточно веские основания полагать, что в ближайшей перспективе тенденции углубления гендерного неравенства не только сохранятся, но и усилятся в связи с нарастающими демографическими проблемами и необходимостью структурных перемен в сфере занятости населения при неготовности страны к отражению возникающих угроз занятости населения со стороны процессов глобализации.

Государственное вмешательство, активизация его роли в регулировании социально-трудовых отношений с целью их гармонизации и устранения гендерной асимметрии необходимы, поскольку его результатом должны стать: формирование цивилизованного рынка труда, ликвидация социальной несправедливости по отношению, прежде всего, к женщинам в сфере труда и социальной защиты, содействие развитию гражданского общества, укрепление демократии в стране, улучшение социальной атмосферы, развитие социального диалога и активизация всех субъектов социальной политики.

В связи с этим представляется рациональным усилить внимание к тем аспектам и профсоюзной деятельности, которые связаны с решением

общезначимых для обоих полов социально-трудовых проблем. Важно усиливать профсоюзную убежденность соображениями полезности более активного женского участия, его выгоды для работодателя с точки зрения устойчивости и эффективности бизнеса, имиджа организации, создания психологически и эмоционально комфортного климата на предприятии.

Необходимо создавать атмосферу общего дела в организации, в осуществлении которого в равной мере используются потенциал, лучшие качества и мужчин, и женщин, ведя позитивную селекцию зарубежного опыта, распространяя положительные достижения отечественных предприятий высокой социальной эффективности и их профсоюзных организаций в практическом продвижении принципа гендерного равенства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. *Брасс, А. А.* Управление организацией: учеб. пособие / А. А. Брасс. Минск : Амалфея ; Мисанта, 2014. 346 с.
2. *Мнушко, З. Н.* Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации : учеб. для студентов вузов / З. Н. Мнушко, Н. М. Дихтярева ; под ред. З. Н. Мнушко. Харьков : Золотые страницы, 2007. 360 с.
3. *Назаренко, В. Н.* Введение в фармацевтический менеджмент : учеб. пособие для студентов фармацевтических факультетов / В. Н. Назаренко. Волгоград : Изд-во ВолГМУ, 2008. 81 с.
4. *Басовский, Л. Е.* Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. Москва : ИНФРА-М, 2013. 216 с.

Дополнительная

5. *Смольский, А. П.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А. П. Смольский. Минск : Амалфея ; Мисанта, 2013. 334 с.
6. *Трусь, А. А.* Управленческие решения: психологический аспект : учеб. пособие / А. А. Трусь. Минск : Изд-во Гревцова, 2011. 144 с.
7. *Степанова, И. П.* Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации») / И. П. Степанова. Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2014. 124 с.
8. *Томпсон, А. А.* Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества : учеб. пособие : пер. с англ. / А. А. Томпсон, М. Питереф, Дж. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. 19-е изд. Москва : Вильямс, 2015. 592 с.
9. *Брасс, А. А.* Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс. Минск : РИВШ, 2008. 248 с.
10. *Резник, С. Д.* Гендерный менеджмент: женщины в управлении : учеб. пособие / С. Д. Резник, С. Н. Макарова. Москва : Финансы и статистика, 2009. 416 с.
11. *Тайм-менеджмент.* Полный курс : учеб. пособие / Г. А. Архангельский [и др.] ; под ред. Г. А. Архангельского. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 311 с.
12. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. 11-е изд., испр. Москва : Новое знание, 2009. 336 с.
13. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента / А. В. Карпов. Москва : Гардарики, 2005. 584 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Коммуникации в фармацевтических и аптечных организациях	3
Управление конфликтами и стрессами в фармацевтических и аптечных организациях	39
Кадровый менеджмент в аптечной и фармацевтической организациях.....	60
Система мотивации и стимулирования в фармацевтических и аптечных организациях	85
Управление рабочим временем. Тайм-менеджмент	105
Гендерный менеджмент.....	125
Список использованной литературы.....	145

Учебное издание

Голяк Наталья Степановна
Гурин Сергей Анатольевич
Лукашов Роман Игоревич
Мизуло Александр Юрьевич

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие

В двух частях

Часть 2

Ответственный за выпуск Р. И. Лукашов
Старший корректор А. В. Царь
Компьютерная вёрстка А. В. Янушкевич

Подписано в печать 31.12.20. Формат 60×84/16. Бумага писчая «Снегурочка».
Ризография. Гарнитура «Times».
Усл. печ. л. 8,6. Уч.-изд. л. 8,38. Тираж 122 экз. Заказ 580.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный медицинский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/187 от 18.02.2014.
Ул. Ленинградская, 6, 220006, Минск.